

UNIVERSITÉ DU QUÉBEC

MÉMOIRE PRÉSENTÉ À  
UNIVERSITÉ DU QUÉBEC À TROIS-RIVIÈRES

COMME EXIGENCE PARTIELLE  
DE LA MAÎTRISE EN ADMINISTRATION DES AFFAIRES

PAR  
MONIA M'RAD

L'IMPACT DE TROIS PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES  
ALIGNÉES AVEC LA CULTURE NATIONALE SUR LA PERFORMANCE DES  
INSTITUTIONS BANCAIRES DES PAYS DU MAGHREB, DU CANADA,  
DES ETATS-UNIS ET DE LA FRANCE/BELGIQUE

JANVIER 2007

Université du Québec à Trois-Rivières

Service de la bibliothèque

Avertissement

L'auteur de ce mémoire ou de cette thèse a autorisé l'Université du Québec à Trois-Rivières à diffuser, à des fins non lucratives, une copie de son mémoire ou de sa thèse.

Cette diffusion n'entraîne pas une renonciation de la part de l'auteur à ses droits de propriété intellectuelle, incluant le droit d'auteur, sur ce mémoire ou cette thèse. Notamment, la reproduction ou la publication de la totalité ou d'une partie importante de ce mémoire ou de cette thèse requiert son autorisation.

## Résumé

Cette recherche corrélationnelle/explicative traite de la relation entre trois pratiques de gestion des ressources humaines, la culture nationale et la performance organisationnelle. L'objectif visé par cette étude consiste à étudier l'impact de certaines pratiques de GRH s'harmonisant avec la culture nationale sur la performance organisationnelle. Pour atteindre cet objectif, nous avons réalisé une étude empirique auprès de 47 PME ayant un siège social dans le pays à l'étude et ayant plus de 50 employés. Notre échantillon est constitué des entreprises tunisiennes, marocaines et algériennes oeuvrant dans le secteur bancaire. Cet échantillon a été sélectionné à partir du site Internet disponible « *AAA Directory Banks* » regroupant les banques d'affaires des pays du monde. Étant donné qu'il s'agit d'une étude internationale, nous avons utilisé pour la collecte des données un questionnaire par la poste. Nous avons par la suite effectué des régressions linéaires pour exprimer la relation entre les variables indépendantes (pratiques de rémunération, de formation et de dotation) et les variables dépendantes (performance sociale, économique et financière). Il convient de mentionner que nous avons utilisé durant l'analyse des résultats la base des données de Arcand (2005) regroupant les informations obtenues auprès des banques américaines, canadiennes, françaises et belges. Les résultats obtenus viennent, en effet, valider plusieurs hypothèses de recherche. De là, nous avons pu constater qu'il y a effectivement une relation importante entre certaines pratiques de GRH, notamment celles de rémunération incitative, de recrutement et de sélection, la culture nationale et l'efficacité organisationnelle. Toutefois, des études futures plus approfondies de cette relation seraient très utiles dans le domaine de la Gestion stratégique des ressources humaines. Les conclusions que nous avons faites pourraient servir davantage de points de départ dans des recherches ultérieures.

## **Remerciement**

Je tiens à remercier mes deux directeurs de recherche, Monsieur Guy Arcand et Monsieur Michel Arcand, pour leur encadrement et leurs précieux conseils.

Je voudrais également remercier les lecteurs, Monsieur Jocelyn D. Perreault et Monsieur Leonard Dumas qui ont accepté d'évaluer ce mémoire.

Enfin, j'exprime toute ma reconnaissance à ma famille et plus particulièrement à mes parents et à Ismail. Ils ont su me soutenir et m'encourager tout au long de la rédaction de ce travail.

## Table des matières

|   |        |
|---|--------|
| Résumé .....  | i      |
| Remerciement .....  | ii     |
| Table des matières.....   | iii    |
| Liste des tableaux .....  | vi     |
| Liste des figures .....   | vii    |
| <br>Introduction .....  | <br>1  |
| <br>Chapitre 1 : Problématique .....  | <br>4  |
| <br>1.1 Introduction .....  | <br>4  |
| 1.2 La culture .....  | 6      |
| 1.2.1 Définition de la culture .....  | 7      |
| 1.2.2 Les propriétés de la culture .....  | 8      |
| 1.2.3 La culture nationale .....  | 10     |
| 1.3 La Gestion des ressources humaines .....  | 13     |
| 1.4 La Gestion stratégique des ressources humaines .....                              | 15     |
| 1.5 La Gestion des ressources humaines et la culture nationale.....                   | 17     |
| 1.6 Proposition de recherche .....  | 20     |
| <br>Chapitre 2 : Cadre théorique.....   | <br>22 |
| <br>2.1 Introduction.....   | <br>22 |
| 2.2 Définition de la GSRH .....   | 24     |
| 2.3 Gestion stratégique des ressources humaines et performance organisationnelle..... | 27     |
| 2.3.1 L'approche universaliste.....   | 28     |
| 2.3.2 L'approche de la contingence .....  | 31     |
| 2.3.3 L'approche configurationnelle .....   | 32     |

|   |        |
|---|--------|
| 2.3.4 Les études empiriques.....                                | 34     |
| 2.3.5 Critique des études empiriques en GSRH.....               | 37     |
| 2.4 La culture .....  | 38     |
| 2.4.1 Définition de culture .....                               | 39     |
| 2.4.2 Les études de Geert Hofstede.....                         | 42     |
| 2.4.2.1 La distance hiérarchique .....                          | 45     |
| 2.4.2.2 Le contrôle de l'incertitude .....                      | 47     |
| 2.4.2.3 L'individualisme vs le collectivisme .....              | 48     |
| 2.4.2.4 La masculinité .....                                    | 49     |
| 2.4.2.5 Les principaux critiques des travaux de Hofstede .....  | 50     |
| 2.4.3 Les études empiriques .....                               | 54     |
| 2.4.3.1 L'étude de Karen L. Newman et Stanley D. Nollen.....    | 58     |
| 2.4.3.2 L'étude de Randall S. Schuler et Nikolaï Rogovsky ..... | 60     |
| 2.4.4 Critique des études empiriques .....                      | 60     |
| 2.5 Le modèle de recherche .....                                | 62     |
| 2.5.1 Les variables indépendantes .....                         | 63     |
| 2.5.1.1 La rémunération incitative .....                        | 63     |
| 2.5.1.2 La formation .....                                      | 64     |
| 2.5.1.3 La dotation.....  | 65     |
| 2.5.2 Les variables dépendantes .....                           | 66     |
| 2.5.3 La variable modératrice .....                             | 67     |
| 2.5.4 Les hypothèses de recherche .....                         | 69     |
| <br>Chapitre 3 : La méthodologie .....                          | <br>73 |
| 3.1 Introduction .....  | 73     |
| 3.2 Stratégie à privilégier .....                               | 73     |
| 3.3 Terrain à l'étude .....                                     | 76     |
| 3.4 Échantillonnage.....  | 78     |
| 3.5 Instrument de mesure .....                                  | 79     |
| 3.6 Définition opérationnelle des variables à l'étude .....     | 81     |
| 3.7 L'administration du questionnaire .....                     | 83     |

|  |     |
|--|-----|
| 3.8 La méthode d'analyse des résultats .....               | 84  |
| Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats ..... | 87  |
| 4.1 Introduction .....                                     | 87  |
| 4.2 La rémunération .....                                  | 87  |
| 4.3 La formation .....                                     | 109 |
| 4.3 Le recrutement .....                                   | 116 |
| 4.4 La sélection .....                                     | 120 |
| 4.5 Conclusion sur les pays du Maghreb .....               | 124 |
| 4.6 Conclusion du chapitre 4 .....                         | 127 |
| Conclusion .....   | 130 |
| Bibliographie .....  | 137 |
| Annexes .....  | 154 |

## **Liste des tableaux**

|   |     |
|---|-----|
| Les pratiques de GRH agissant positivement sur la performance de l'entreprise ..... | 29  |
| Rémunération basée sur la participation aux bénéfices .....                         | 88  |
| Rémunération axée sur la performance individuelle .....                             | 99  |
| Programmes d'avantages sociaux flexibles .....                                      | 104 |
| Régime de retraite collectif .....  | 107 |
| Formation spécifique à la tâche .....   | 110 |
| Formation générale.....   | 113 |
| Recrutement externe .....   | 116 |
| Recours à l'impartition des ressources humaines .....                               | 118 |
| Test structuré .....  | 121 |
| Entrevues structurées .....   | 123 |
| Synthèse des hypothèses .....   | 128 |



## Liste des figures

|                                     |    |
|-------------------------------------|----|
| Figure 1. Modèle de recherche ..... | 68 |
|-------------------------------------|----|

## Introduction

L'accélération du changement n'est pas une chose nouvelle (Julien, 2005). L'environnement économique rapidement changeant est principalement caractérisé par le phénomène de globalisation, par l'ouverture des frontières favorisant l'arrivée sur les marchés locaux des différents produits venant de tous les coins du monde et par le libre-échange qui a permis à plusieurs pays de débloquer des anciennes voies d'échange en éliminant les barrières douanières dressées. Au Canada seulement, la disparition de la majorité des droits de douane avec les États-Unis a favorisé une augmentation importante des échanges nord-sud. En fait, les échanges entre le Québec et la Nouvelle-Angleterre sont dix fois plus importants. De plus, ils ont augmenté de 2% entre les provinces canadiennes (Julien et Morin, 1995). Alors, une telle mondialisation grandissante réduisant le monde à un seul marché où les entreprises se concurrencent vivement pour acquérir les plus grandes parts du marché a forcé toutes les firmes à améliorer sans cesse leur performance afin de continuer à exister.

En effet, la complexité de l'environnement des affaires, l'exigence accrue des clients et des investisseurs et l'augmentation continue de l'intensité de la compétition mondiale obligent les entreprises à utiliser toutes sortes de ressources disponibles qui sont soient traditionnelles (capital financier, technologie, marchés) ou non traditionnelles pour obtenir un avantage compétitif et pour faire face aux changements. Néanmoins, les ressources naturelles et le capital sont disponibles, la technologie devient facile à copier grâce aux différents logiciels et enfin, la diminution des barrières au commerce (disparition de la plupart des droits douaniers et des barrières tarifaires) a beaucoup facilité l'accès à plusieurs marchés. Alors, ces ressources ne peuvent plus assurer à l'entreprise un avantage compétitif durable. Toutefois, selon la théorie des ressources stratégiques (Barney, 1991, 1995), celui-ci peut être obtenu par des ressources susceptibles de créer une valeur, rares, difficilement imitables et non substituables (Barney, 1991; Wright, McMahan et McWilliams, 1994). Les ressources humaines (RH) se présentent alors comme une meilleure solution pour la plupart d'organisations dans la mesure où elles remplissent

les quatre conditions requises pour assurer à l'entreprise cet avantage, elles constituent une ressource potentielle d'un avantage concurrentiel (Pfeffer, 1994; Wright et McMahan, 1992; Huselid, Jackson et Schuler, 1997)

La Gestion des ressources humaines (GRH) est devenue ainsi un enjeu essentiel marquant cette fin du 20<sup>e</sup> siècle. L'employé n'est plus perçu comme un simple coût à minimiser, il est plutôt considéré comme une ressource précieuse. Nous sommes alors passés d'une économie dans laquelle le capital, la technologie et les marchés étaient la clé du succès des entreprises à une économie essentiellement axée sur les ressources humaines. En fait, dans la nouvelle économie, la principale ressource est avant tout le personnel. Comme conséquence, plusieurs auteurs viennent, en effet, démontrer le nouveau rôle stratégique de la fonction ressources humaines (Schuler, 1992).

À présent, on ne se lasse d'insister sur le rôle que jouent les pratiques de GRH dans l'augmentation de la performance de l'entreprise. Celles-ci permettraient à l'entreprise d'atteindre ses objectifs (Wright et McMahan, 1992; Schuler et Jackson; 1987; Jackson et Schuler, 1995). Ainsi, on ne parle plus de GRH, mais de gestion stratégique des ressources humaines (GSRH). En fait, les pratiques RH sont considérées comme pratiques stratégiques qui peuvent augmenter la performance organisationnelle. C'est dans ce contexte que plusieurs études empiriques ont tenté de démontrer la relation entre les pratiques de GRH et la performance d'entreprise. Ceci constitue également le principal intérêt de la présente recherche.

Alors, s'intéressant à la GRH et plus précisément à la GSRH n'est pas quelque chose nouvelle. En fait, le souci d'améliorer la performance des organisations ayant suscité l'intérêt de plusieurs firmes et chercheurs. Pourtant, si la littérature publiée sur les pratiques de GRH est abondante, il apparaît clairement que celle-ci s'adresse principalement aux grandes entreprises. À vrai dire, peu d'études menées portent sur des contextes spécifiques tels que les petites et moyennes entreprises (PME), les entreprises de services, etc. Ainsi, il nous apparaît très intéressant d'étudier la GSRH dans les banques.

Ce mémoire se divise en deux parties. La première partie est formée de deux chapitres. Dans le premier, nous formulerons notre problématique tout en présentant d'une manière brève les connaissances dans le domaine. Le cadre théorique sera présenté dans le deuxième chapitre. Alors, nous définirons la Gestion stratégique des ressources humaines. Nous présenterons également les approches en GSRH, ainsi que les études empiriques portant sur la relation entre la GRH et la performance organisationnelle. Par la suite, nous définirons la culture. Nous discuterons aussi les principaux travaux examinant la relation entre la GRH, la culture nationale et la performance organisationnelle. Enfin, nous énoncerons nos hypothèses de recherche.

La deuxième partie comprend également deux chapitres, les chapitres 3 et 4. Nous envisagerons de consacrer le troisième chapitre à préciser les principaux aspects méthodologiques privilégiés. Le quatrième et dernier chapitre sera réservé pour l'analyse et l'interprétation des résultats obtenus. Finalement, dans la conclusion, nous résumerons la recherche tout en indiquant les implications de ce travail. Pour terminer, nous suggérons des nouvelles études à réaliser pour faire avancer le savoir.

## Chapitre 1 : Problématique

### 1.1 Introduction

Dans la nouvelle économie, une attention très particulière est portée aux ressources humaines. En fait, la complexité de l'environnement des affaires et l'intensité de la compétitivité internationale obligent les firmes à utiliser leurs ressources traditionnelles et non traditionnelles pour obtenir un avantage compétitif (Schuler et Rogovsky, 1998; Wright, McCormick, Sherman et MaMahan, 1999). La principale ressource est avant tout la main-d'œuvre qualifiée que se disputent les entreprises (Julien, 2005). En effet, les ressources traditionnelles sont facilement imitables. Au contraire, les ressources humaines (RH) permettent à l'entreprise de gagner un avantage compétitif durable (Pfeffer, 1994; Wright, McMahan et McWilliams, 1994). Encore plus, la gestion efficace du capital humain s'avère le déterminant de la performance organisationnelle (Reich, 1991). Ainsi, par systèmes des pratiques de GRH, nous entendons des actifs stratégiques qui sont « the set of difficult to trade and imitate, scarce, appropriable, and specialized resources and capabilities that bestow the firms competitive advantage » (Amit et Shoemaker, 1993, 36).

Dans un contexte de plus en plus concurrentiel et caractérisé par le développement des échanges internationaux et la multiplication des firmes multinationales et une mondialisation toujours plus marquée, il apparaît évident que la fonction RH doit constamment s'adapter pour assurer à l'entreprise sa pérennité. Dans ce sens, Garand et d'Amboise (1995) soulignent qu'il est important d'avoir une GRH proactive, dynamique et adaptée à son environnement.

Dans les années 1960-1970, nous voyons apparaître les études en gestion culturelle. S'il existe vers la fin des années 1970 et le début des années 1980 une étude intéressante en gestion culturelle, c'est bien celle de Geert Hofstede. En effet, ce chercheur a élaboré quatre dimensions culturelles (distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, individualisme vs collectivisme et masculinité vs féminité) qui ont déjà

été adoptées pour plusieurs études très importantes, dont notamment celles de Newman et Nollen (1996) et Shuler et Rogovsky (1998).

Dans les années 1980, le travail de Hofstede vient ainsi remettre en cause l'idée voulant que "one size fits all" (Newman et Nollen, 1996). Alors, « la croyance dans l'inévitable convergence des pratiques d'administration s'est évanouie » (Bollinger et Hofstede, 1987, 15). En fait, les gens ne partagent ni les mêmes connaissances, ni les mêmes attitudes, ni les mêmes valeurs, ni les mêmes les comportements (Newman et Nollen, 1996). Bien entendu, la culture nationale est susceptible d'expliquer les différences dans les comportements individuels, les attitudes et les valeurs au niveau de la nation (Bond et Smith, 1996). Ainsi, la fonction RH doit être en mesure de faciliter l'adaptation de l'entreprise à son environnement tout en assurant la flexibilité et l'harmonisation des pratiques.

Comme nous l'avons vu, la gestion des ressources humaine est reconnue comme étant l'élément le plus stratégique. Elle conditionne la performance de l'organisation. Bien que l'étude de la relation entre la gestion des ressources humaines et l'efficacité organisationnelle demeure importante, l'étude de la gestion dans un contexte culturel est d'autant plus nécessaire. En effet, il s'avère très important d'explorer les différences culturelles dans les affaires internationales afin de contribuer au succès de management international (Chang, 2002).

Comme l'indiquent Becker et Gerhart (1996), si la littérature publiée sur les pratiques de GRH est abondante, il apparaît clairement que plusieurs études portant sur la relation entre la GRH et la performance ont seulement étudié comme pratiques la rémunération (Gerhart et Milkovich, 1990) ou bien la sélection (Terpstra et Rozell, 1993). Également en gestion culturelle, la majorité des travaux effectués se sont seulement concentrés sur une seule dimension ou une seule pratique dans un petit nombre de pays ou encore dans un seul pays. De plus, rares ont été les études complètes portant sur la relation entre les pratiques de gestion, la culture nationale et l'efficacité organisationnelle. Encore plus, un faible nombre des études ont démontré empiriquement cette relation. Ainsi, la relation entre la GRH et la performance

organisationnelle ne fait toujours pas, à ce jour, un univers bien clair. Elle demeure encore l'objet d'un débat très vif (Arcand, Arcand, Fabi et Bayad, 2004).

Il nous apparaît intéressant de vérifier les théories établies à travers cette présente recherche dont l'objectif consiste à étudier l'impact des pratiques de gestion des ressources humaines s'harmonisant avec la culture nationale sur la performance organisationnelle. Dans cet esprit, nous croyons fortement que l'apport de ce travail sera important dans la mesure où il fournira un éclairage supplémentaire sur la gestion stratégique des ressources humaines dans un contexte international en démasquant le rôle des pratiques de GRH qui s'harmonisent avec la culture nationale dans l'augmentation de la performance de l'entreprise et en contribuant à augmenter la compréhension de ce domaine de recherche. Nous tentons alors de reprendre à question suivante : est-ce que les pratiques RH qui s'harmonisent avec la culture nationale accroissent la performance organisationnelle de l'entreprise ?

Après avoir mis l'accent sur notre problème de recherche, nous exposerons brièvement les connaissances les plus importantes et les principaux travaux réalisés dans le domaine de recherche tout en présentant leurs limites. Ce qui permettra certainement d'avoir une bonne compréhension de la GSRH.

## 1.2 La culture

Il suffit de parcourir les principaux ouvrages et articles dans le domaine pour comprendre que le concept de culture est relativement récent. Comme le mentionnent Bollinger et Hofstede (1987), dans les années 1950-1960, les auteurs ont fondé leurs théories sur le fait que le management est principalement axé sur des principes universels. La domination de la théorie managériale américaine laisse croire que les pratiques de saine administration peuvent être efficaces pour tout le monde quelque soit l'environnement national. Ainsi, il faut constamment en adapter les pratiques nationales ou locales. De cette façon, l'universalité des pratiques de saine administration favorisait la constitution des sociétés semblables. Toutefois, cette façon de penser a été remplacée par l'idée stipulant qu'il est impossible d'utiliser des

pratiques universelles pour tout le monde à cause des différences nationales qui sont là pour rester. Celles-ci peuvent être un problème important de la gestion et plus particulièrement au niveau des multinationales multiculturelles publiques ou encore privées (Hofstede, 1983). Dans cet esprit, Mead (1998, 3) indique que « les différences de cultures nationales permettent de créer des différentes opportunités de croissance et de développement, mais elles peuvent être des problèmes sérieux lorsqu'elles ne sont pas bien comprises ».

### 1.2.1 Définition de la culture

Il est à souligner qu'une variété de définitions sont élaborées par les auteurs quant au concept de la culture. La définition la plus courante est celle de Kroeber et Kluckhohn (1952) : « la culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et de valeurs qui lui sont attachées ». Selon Rocher (1968), la culture est « un ensemble lié des manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées, qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent de manière à la fois objective et symbolique à constituer les personnes en une collectivité particulière et distinctive ».

Rohner (1984, cité dans Smith et Bond, 1994) a défini la culture comme étant un système organisé des significations attribuables par les gens aux objets et aux individus appartenant à une culture. À la lumière de cette définition, la culture semble se limiter à ce que les choses signifient pour un groupe des individus. Rohner (1984) souligne l'importance de faire la distinction entre la culture et le système social. Encore, il a défini le système social en termes des comportements observés dans une culture. Hofstede (1984) de son côté a défini la culture comme étant une programmation mentale collective de l'esprit qui distingue les membres d'un groupe humain de l'autre. Alors, comme le signalent Smith et Bond (1994), la définition de Hofstede semble tout à fait compatible avec celle de Rohner.



Bollinger et Hofstede (1987, 28) ont à leur tour proposé la définition suivante : « la culture est l'ensemble interactif des caractéristiques communes qui influencent la réponse d'un groupe humain de la même façon que la personnalité détermine l'identité d'un individu ».

Pour Schooler (1996), la culture correspond à un ensemble historiquement déterminé des notions abstraites, implicites et explicites et des croyances partagées par un groupe d'individus qui ont vécu une expérience historique commune. Alors, il apparaît clairement que ces définitions convergent vers l'idée voulant que la culture reflète les grands modèles de penser et d'interaction humaine (Chang, 2002).

### 1.2.2 Les propriétés de la culture

En se référant à Piganiol-Jacquet (1994), trois propriétés de la culture peuvent être dégagées. Tout d'abord, il est important de comprendre que le phénomène culturel est universel dans la mesure où chaque groupe ou communauté ne peut pas échapper au fait d'avoir une culture propre à lui. Quant à la deuxième propriété, elle concerne l'aspect humain de la culture. En effet, la culture est propre à l'homme puisque ce dernier possède le langage qui demeure sans aucun doute le véhicule de toute culture parce qu'il est susceptible de mémoriser au fil du temps tous les « actes intégrant d'une communauté ». Nous pouvons enfin ajouter aux propriétés déjà exposées que la culture est un phénomène social. En fait, la culture est acquise par un processus d'apprentissage et de socialisation collective. Les comportements et les savoir-faire partagés par les membres de groupe évoluent et se transmettent pour former d'une manière progressive une mémoire collective. Alors, la culture socialise les gens pour accepter ces règles.

En somme, comme l'indiquent Huang et Harris (1973, mentionnés dans Parboteeah et Cullen, 2003), les valeurs culturelles, les normes, les croyances et les principes sont renforcés symboliquement, acquis par la socialisation et transférés d'une généralisation à l'autre. Alors, une source certaine de la culture est sans nul doute la langue, toutefois il faut reconnaître qu'il existe plusieurs autres sources (Hofstede,

1983) telles que la religion, la nationalité et l'éducation qui se présente comme un déterminant d'un avantage compétitif national (Chang, 2002). Le plus souvent, les différences culturelles sont observables dans les formes de communication, la langue et les gestes (Granell, 2000).

Suite à notre recension de la littérature, nous pouvons constater que le concept de culture demeure, à ce jour, un concept difficile en termes de consensus sur sa définition et son influence sur les comportements et les pratiques de gestion (Tavakoli, Keenan et Crnjak-Karanovic, 2003). En fait, étant donné la complexité de la culture, il faut absolument reconnaître qu'il ne semble y avoir, jusqu'à maintenant, aucun langage accepté par tout le monde pour décrire ce concept (Hofstede, 1983). La culture est à la collectivité humaine ce que la personnalité est à l'individu (Bollinger et Hofstede, 1987, 27). Pareillement, la personnalité demeure un sujet complexe. En effet, nous serons pratiquement confrontés au même problème lorsque nous voulons décrire ce terme, nous risquons d'être subjectifs et superficiels (Hofstede, 1983).

Toutefois, il est à préciser que la culture réfère à une notion collective englobant des normes, des valeurs et des comportements qui permettent de distinguer un groupe d'un autre. Et, c'est ainsi que nous pouvons parler de la culture professionnelle, nationale ou d'entreprise. En fonction de la relation que les hommes entretiennent avec les autres membres de leur groupe, nous parlerons d'identification, d'identité nationale, de cohésion ou d'appartenance (Piganiol-Jacquet, 1994).

Comme nous sommes en mesure de constater, le concept de culture réfère donc à la culture professionnelle, à la culture organisationnelle et à la culture nationale (Ford et Chan, 2003). Il est à noter que dans le cadre de notre recherche, nous nous intéressons seulement à la culture nationale.

### 1.2.3 La culture nationale

Les auteurs reconnaissent la présence des subcultures ou des sous-groupes (familles, entreprises, professions) dans chaque pays (Gopalan et Thomson, 2003). Alors que la culture est principalement utilisée pour désigner les nations (sociétés) et les groupes régionaux ou ethniques, le terme subculture est réservé pour désigner les sous-groupes à l'intérieure d'une société comme la famille, l'entreprise ou la profession. La majorité des subcultures ont des traits communs avec d'autres subcultures de la même nation. Encore, les sous-groupes à l'intérieur d'une société sont interdépendants les uns par rapport aux autres (Bollinger et Hofstede, 1987, 28). Toujours selon ces auteurs, la société est « un système social caractérisé par le plus haut niveau d'autosuffisance par rapport à son environnement ».

Rappelons à nos lecteurs que nous nous intéresserons essentiellement à la culture dominante dont les valeurs sont partagées par la majorité des personnes (Gopalan et Thomson, 2003) ou tout simplement à la culture nationale.

Bien que les différences culturelles (religion, sexe, classe sociale, etc.) existent au sein d'une même nation, il faut tout de même reconnaître qu'il existe des modes de penser partagées par la plupart des habitants. Nous reconnaissons par là le caractère national (Hofstede, 1983; Bollinger et Hofstede, 1987). Les institutions d'une société (gouvernement, systèmes légaux, systèmes éducatifs, systèmes de relations institutionnelles, structures familiales, organisations religieuses, etc.) reflètent généralement la façon de penser et les traditions communes qui sont enracinées au sein d'une même culture. Au contraire, celles-ci sont différentes par rapport aux autres cultures. Il importe de comprendre que les institutions permettent souvent de renforcer la façon de penser sur laquelle elles sont axées (Hofstede, 1983).

Le plus souvent, les différences de valeurs et de comportement ne sont pas perçues par les nationaux. Toutefois, celles-ci sont bien distinguées par un étranger appartenant à un autre contexte culturel (Piganiol-Jacquet, 1994). Ceci nous amènera alors à parler de la culture nationale dont la définition est désormais une évidence.

Jaeger (1986, 179) a défini la culture nationale comme étant les « common theories of behavior or mental programs that are shared ». Hofstede (1980, 25) a, quant à lui, défini ce concept comme étant une programmation mentale collective qui permet de distinguer les membres d'un seul groupe d'autres groupes. Il convient de préciser que la programmation mentale est essentiellement basée sur les valeurs des individus. Autrement dit, les membres appartenant à la même culture auront pratiquement les mêmes préférences conditionnées essentiellement par leurs façons de voir le monde (Hofstede, 1980).

Selon Piganiol-Jacquet (1994, 196), « la culture nationale conditionne les comportements individuels, elle reste un paramètre qui influence l'organisation sociale et par extension les entreprises ». Les chercheurs Newman et Nollen (1996, 755) de leur côté ont défini la culture nationale comme étant « a central organizing principle of employees' understanding of work, their approach to it, and the way in which they expect to be treated ». Elle implique souvent qu'un résultat ou qu'une façon d'agir est préférable à l'autre.

D'une façon générale, la culture nationale encourage la poursuite de quelques buts et décourage ou bien sanctionne la poursuite d'autres buts (Schwartz, 1999). Dans le même esprit, Parboteeah et Cullen (2003, 138) soulignent que «The values, norms, beliefs, and assumptions ingrained in the national culture guide individuals toward the acceptable and away from the unacceptable».

Schooler (1996) a défini le contexte national comme étant l'ensemble des principaux systèmes institutionnels et culturels de pays. Il ajoute également que les facteurs que nous venons tout juste d'énoncer peuvent contribuer à expliquer les différences au niveau des valeurs, des attitudes et des comportements humains entre les nations.

À la lecture de ces définitions, nous pouvons remarquer que trois termes qui reviennent souvent; les valeurs, les attitudes et les comportements. D'après Schuler et Rogovsky (1998), la culture nationale se nourrit des valeurs des personnes appartenant à la nation. Plusieurs études viennent en effet démontrer que les

différences dans les valeurs existent (Schneider et DeMeyer, 1991) et, par là même, elles sont à l'origine des différences culturelles (Schuler et Rogovsky, 1998). La littérature du domaine souligne que les comportements diffèrent d'une culture à l'autre, car les groupes culturels possèdent souvent des valeurs divergentes. Selon Drake (1994, cité dans Chang, 2002), ces valeurs déterminent à leur tour le niveau social et le niveau individuel des comportements.

En fait, les valeurs influencent les attitudes des personnes, ce qui conditionne des comportements individuels adaptés à la situation (Bergeron, 2001). Comme le mentionnent Bollinger et Hofstede (1987), si un individu possède une valeur, elle signifie que le résultat a pour lui une certaine importance (intensité) et également qu'il reconnaisse comme bon ou mauvais ce résultat (direction). Alors, si l'attitude pousse l'individu à agir ou à réagir d'une certaine façon face à quelque chose donnée, le comportement se manifeste essentiellement par les diverses formes d'actions (Bergeron, 2001).

Il faut comprendre que le comportement humain n'est pas seulement influencé par la culture, mais également par le niveau universel et le niveau individuel. En effet, la programmation mentale de chaque individu est constituée de trois niveaux. Premièrement, le niveau universel représente le système de fonctionnement physique et psychologique du corps humain dont notamment les attitudes expressives, comme par exemple les pleurs, la tristesse, la joie, etc. Ainsi, ce niveau contient tout ce que l'individu partage avec tous les êtres humains de la planète. Deuxièmement, le niveau individuel correspond à la « partie unique » de la programmation mentale. En fait, chaque individu a sa propre personnalité. Ce qui permet d'expliquer pourquoi dans la même culture, nous trouvons des comportements individuels très différents. Finalement, le niveau collectif concerne la culture propre à chaque nation (Bollinger et Hofstede, 1987; Hofstede, 1991). Alors, la culture nationale n'est qu'une programmation mentale collective. Du fait que le niveau individuel est propre à chaque personne et que le niveau universel est commun à tous les êtres humains, nous pouvons ainsi déterminer les différences culturelles entre les pays.

Quelques chercheurs, Hofstede (1993) et Adler (1997), ont démontré que la culture est relativement stable. Elle est profondément incorporée dans la vie quotidienne et elle est résistante au changement (Newman et Nollen, 1996).

### 1.3 La Gestion des ressources humaines

Souvent, par ressources humaines, nous entendons des coûts à minimiser. Il apparaît clairement que les RH ont été considérées comme des grandes dépenses d'exploitation à réduire et non comme une source de création de valeur. La réduction d'emplois était l'aspect majeur de la stratégie de la firme qui vise avant toute chose la restructuration des opérations, ainsi que la réduction des coûts (Uchitelle et Kleinfield, 1996, mentionnés dans Becker et Gerhart, 1996). Comme le mentionne Besseyre des Horts (1988), la fonction personnel est souvent vue comme une fonction négative dont le rôle consiste à gérer « le surplus de main d'œuvre en dégraissant ».

Au début des années 1980, avec la globalisation des marchés et l'augmentation de la concurrence mondiale, les entreprises n'avaient d'autre choix que de mettre l'accent sur leurs ressources humaines. En fait, il devient évident que les employés donnent à l'organisation une source importante d'avantages compétitifs (Pfeffer, 1994 ; Wright, McMahan et McWilliams, 1994).

Pour comprendre le rôle de la fonction RH dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, nous nous autorisons un détour à la théorie des ressources stratégiques (Barney, 1991). Selon cette théorie, les ressources traditionnelles telles que la technologie, les marchés et le capital ne peuvent plus assurer à la firme un avantage compétitif durable (Pfeffer, 1994).

De nos jours, les investissements dans la technologie dépendent largement de la motivation et des habiletés de la main-d'œuvre. De plus, la technologie spécialisée ne peut pas remplacer les habiletés et les compétences des employés. Il importe de comprendre que les investissements dans la technologie permettent à la firme

d'obtenir un avantage compétitif très limité dans la mesure où la technologie demeure disponible pour la plupart des firmes. Encore, l'ouverture de l'économie au marché mondial marquant les deux dernières décennies et la croissance accrue d'exportations et d'importations ont amené les sociétés à se concurrencer aussi bien sur les marchés domestiques que sur les marchés mondiaux. En fait, la déréglementation des marchés, l'élimination de plusieurs marchés protégés et la diminution des barrières au commerce ont beaucoup facilité l'accès des firmes à plusieurs marchés. Enfin, les financements des bonnes idées ou des grands projets sont de plus en plus disponibles pour tous les projets attrayants et sur tous les marchés de financement mondiaux (Pfeffer, 1994).

Vu que les ressources traditionnelles sont devenues moins puissantes dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, la firme doit ainsi mettre l'accent sur ses ressources humaines pour gagner cet avantage (Pfeffer, 1994; Wright, MacMahan et MacWilliams, 1994; Becker et Gerhart, 1996). Dans cette optique, Wright, MacMahan et MacWilliams (1994) soulignent que les ressources humaines présentent potentiellement toutes les caractéristiques d'une ressource clé dans la mesure où elles sont rares, génératrices de valeur, inimitables et non substituables.

Selon Becker et Gerhart (1996), l'imitation des ressources humaines qui sont profondément intégrées dans l'organisation demeure difficile pour deux raisons. Premièrement, de fait qu'il est difficile de comprendre comment les différents éléments d'un système interagissent, il demeure évidemment difficile de comprendre comment le système fonctionne. De là, il s'avère également difficile d'imiter un système aussi complexe comme le système RH. Il importe de signaler que le fait d'embaucher un ou quelques cadres dirigeants ne permet pas à l'entreprise d'imiter le système RH, car ceci exige une grande capacité organisationnelle pour bien saisir le mécanisme par lequel l'interaction des politiques et pratiques RH génère de valeur. Deuxièmement, les systèmes RH sont dépendants. Il s'agit essentiellement des politiques développées dans le temps et qui ne peuvent pas être achetées par des entreprises concurrentes sur le marché (Becker et Gerhart, 1996, 782). En effet, l'interdépendance entre les pratiques RH adaptées à un contexte particulier d'une

société particulière crée plusieurs barrières à l'imitation. Les pratiques RH influent la création de valeur. Et c'est ainsi, qu'à partir de cette valeur, l'entreprise peut avoir un avantage compétitif durable.

Alors, comme nous pouvons le constater, la théorie des ressources stratégiques met l'accent sur le rôle déterminant du « capital humain » dans la construction d'un avantage concurrentiel durable. Et c'est ainsi, nous pouvons parler de la gestion stratégique des ressources humaines qui peut se définir comme étant « un processus systématique pour établir des règles gouvernant l'acquisition, l'usage et la disposition du personnel dans le but de réaliser les objectifs de l'entreprise » (Alpander, 1989, 16).

#### 1.4 La Gestion stratégique des ressources humaines

La Gestion des ressources humaines demeure un puissant déterminant de la performance organisationnelle (Adler, 1988; Reich, 1991; Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004). En fait, un bon nombre des chercheurs ont démontré l'impact des activités RH sur l'augmentation de l'efficacité organisationnelle (Arcand, Arcand, Bayad et Fabi, 2004; Arthur, 1994; Delery et Doty, 1996; MacDuffie, 1995).

Lors de notre recension des divers écrits, nous avons constaté que plusieurs auteurs, Arthur (1992), Huselid (1995), Gerhart et Milkovich (1990), MacDuffie (1995), Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997), ont tenté d'étudier la relation entre les pratiques de la GRH et la performance organisationnelle. Également, comme nous le font remarquer Rogers et Wright (1998, 312), les grands journaux académiques (The Academy of Management Journal, 1996, N° 4; Industrial Relations, 1996, N° 3; International journal of Human Resource Management, 1997, N° 3) se sont également intéressés à l'impact des ressources humaines sur la performance de la firme.

Toutefois, comme le soulignent Delery et Doty (1996), cette relation s'avère encore très théorique et complexe. En fait, bien que la littérature du domaine laisse



apparaître plusieurs approches et modèles de GSRH censés rendre compte de la relation entre la GRH et l'efficacité organisationnelle (Arcand, Arcand, Bayad et Allani, 2004), nous ne pouvons pas, à ce jour, parler d'une perspective consensuelle capable d'expliquer parfaitement cette relation. Cependant, il est à préciser que la littérature en GSRH reconnaît trois approches qui ont tenté d'expliquer cette relation, soit l'approche universaliste, de la contingence et configurationnelle (Becker et Gerhart, 1996; Delery et Doty, 1996).

D'après l'approche universaliste, les pratiques de ressources humaines peuvent directement augmenter la performance organisationnelle quelque soit la stratégie de la firme (Pfeffer et Veiga, 1999, Delery et Doty, 1996; Pfeffer, 1994; Huselid, 1995; Arthur, 1992, 1994). Plusieurs études empiriques menées et plus particulièrement celle de Delery et Doty (1996) ont démontré une relation positive entre les pratiques de la GRH et la performance financière.

Quant à l'approche de la contingence, elle souligne que les pratiques RH doivent s'aligner sur la stratégie d'affaires adoptée par l'entreprise pour qu'elles puissent accroître la performance organisationnelle (Shuler et Jackson, 1987; Delery et Doty, 1996). Alors, la stratégie d'affaires se présente comme un véritable facteur de contingence. Et, comme le mentionnent Yount, Snell, Dean et Lepak (1996), la stratégie de l'entreprise a un impact direct sur la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance de l'entreprise.

Enfin, l'approche configurationnelle stipule que les pratiques des ressources humaines regroupées d'une façon cohérente tout en s'alignant sur la stratégie et d'autres caractéristiques de l'entreprise permettront d'augmenter l'efficacité organisationnelle (Becker et Gerhart, 1996; Delery et Doty, 1996). Ainsi, nous parlons plus précisément d'arrimage interne pour désigner le regroupement cohérent des pratiques et d'arrimage externe pour indiquer l'alignement avec les caractéristiques de l'organisation.

## 1.5 La Gestion des ressources humaines et la culture nationale

Comme nous l'avons vu au début de ce chapitre, c'est dans les années 1970 que la croyance dominante dans la convergence des pratiques est disparue. Il est lentement apparu que les différences nationales et régionales ne disparaissent pas, elles sont là pour rester. En fait, ces différences peuvent être l'un des problèmes les plus difficiles de gestion et surtout lorsqu'il s'agit des firmes multinationales multiculturelles (Hofstede, 1983). En fait, comme l'indiquent Bollinger et Hofstede (1987, 16), la nationalité est importante pour trois raisons.

Tout d'abord, les nations ne sont que des entités politiques, enracinées dans l'histoire, avec leurs institutions propres; gouvernement, système juridique, système d'éducation, systèmes d'association de travailleurs et des employeurs. Ensuite, l'appartenance à une nation ou à une région a une valeur symbolique pour les citoyens qui en tirent une part de leur identité. Enfin, la pensée de l'individu est en partie conditionnée par des facteurs culturels nationaux. Bref, nous parlons plus précisément de l'effet de l'expérience acquise pendant l'enfance au sein de la famille, à l'école et dans les organismes spécialisés qui diffèrent d'un pays à l'autre.

Alors, vu que les programmes culturels s'avèrent difficiles à modifier et que la culture ne change que lentement (Hofstede, 1983), les gestionnaires doivent ainsi prendre en considération les différences nationales tout en essayant d'adapter leurs pratiques à la culture nationale. Donc, il y aura avantage, dans bien des firmes dont notamment les multinationales, à connaître les valeurs culturelles du pays en question et surtout d'harmoniser leurs pratiques de GRH en fonction de la culture nationale.

L'intérêt d'étudier les effets des différences culturelles dans le cadre de management international a considérablement augmenté (Tse, Francis et Wall, 1994). Hofstede (1980, 1991), Trompenaars (1994), Laurent (1983, 1986), Newman et Nollen (1996), Schuler et Rogovski (1998) et Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004) ont largement contribué à la recherche en gestion culturelle.

Geert Hofstede a étudié le cas d'une multinationale (IBM), il a démontré que les styles de gestion sont différents d'un pays à l'autre à cause des différences culturelles. Il a élaboré quatre dimensions culturelles communes à tous les pays; distance hiérarchique, contrôle de l'incertitude, collectivisme/individualisme et masculinité/féminité. En 1988, Bond et Hofstede ont ajouté une cinquième dimension qui concerne l'attitude à l'égard du temps. Il importe de noter que cette étude a servi de paradigme pour plusieurs études postérieures. Et, comme l'indiquent Parboteeah et Cullen (2003, 138), « We use the Hofstede (1984) model of national culture because of its extensive use in past research (Smith and Bond, 1999). Despite two other majors surveys of national culture published since Hofstede's seminal work, it is among the most cited in the Social Science Citation Index ».

Étudiant les différences entre les comportements et les philosophies managériales entre 9 pays européens et les États-Unis, André Laurent (1983) a identifié des modèles de comportement qui diffèrent en fonction du pays. Ces modèles sont axés sur trois conceptions; la conception de l'organisation comme une structure hiérarchique, la conception de l'organisation comme un système politique et enfin, la conception de l'organisation comme un système où les rôles sont formalisés. Les différences culturelles déterminent souvent le choix du gestionnaire entre ces conceptions.

À une échelle plus grande, Trompenaars (1994) a, quant à lui, tenté d'étudier l'impact des différences culturelles sur les pratiques de gestion. À travers cette étude portant sur 15000 professionnels repartis sur 50 pays, Trompenaars a identifié sept dimensions susceptibles d'expliquer les différences de gestion entre les pays du monde; universalisme vs particularisme, individualisme vs communautarisme, effectivité vs neutralité, vie privée vs vie professionnelle, réalisation vs fonction sociale, attitude à l'égard du temps et enfin, contrôle interne vs contrôle externe.

Newman et Nollen (1996) ont étudié le cas d'une multinationale américaine oeuvrant dans 18 pays européens et asiatiques. En utilisant les cinq dimensions élaborées par Hofstede et plusieurs pratiques de gestion, ces chercheurs ont démontré une forte

relation entre l'utilisation des pratiques de gestion harmonisées avec la culture nationale et la performance organisationnelle. Donc, une évidence s'impose pour les firmes multinationales : il faut adapter les pratiques de gestion à la culture nationale de pays où elles oeuvrent pour obtenir une performance élevée.

Dans leur étude de 1998, Schuler et Rogovsky se sont intéressés à étudier la relation entre les dimensions culturelles de Hofstede et quatre types de pratiques de rémunération dans 24 pays. Par là, ces derniers ont exploré quelques relations significatives entre ces quatre dimensions et certaines pratiques de rémunération. Selon les conclusions que tirent ces deux chercheurs, la culture nationale explique la variance dans l'utilisation des pratiques de rémunération dans les différents pays. Il est à noter que cette étude est essentiellement basée sur l'excellent travail de Newman et Nollen (1996). Toutefois, comme nous pouvons le constater, celle-ci concerne plus spécifiquement les pratiques de GRH et non les pratiques de gestion.

En utilisant les quatre dimensions culturelles de Hofstede, Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004) ont mesuré la performance sociale de 63 banques commerciales américaines, de 28 banques japonaises et de 16 banques françaises. Les résultats de cette étude viennent démontrer que les institutions bancaires utilisant des pratiques de GRH cohérentes avec la culture nationale obtiennent une meilleure performance sociale.

Comme nous avons été en mesure de le constater, il existe peu d'études empiriques qui ont été menées à ce jour pour étudier la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines, la culture nationale et la performance organisationnelle. Ceci peut être expliqué par la jeunesse de ce domaine d'étude. Malgré le fait que l'importance de cette relation a été théoriquement démontrée, il faut reconnaître que le faible nombre des études empiriques constitue une lacune majeure. De ce fait, la pertinence de faire des nouvelles recherches supplémentaires dans le but d'améliorer notre compréhension de ce phénomène.

## 1.6 Proposition de recherche

Selon la théorie des ressources stratégiques, les pratiques de GRH influencent la performance de la firme (Huselid, Jackson et Schuler, 1997). Bien que plusieurs chercheurs se soient intéressés à étudier la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle, cette relation demeure encore « une boîte noire » (Rogers et Wright, 1998). Dans cette perspective, Gerhart, Wright et McMahan (2000, 870) affirment : « Therefore, no single study can be expected to provide the final word regarding substantive relationship ». En fait, si certains auteurs stipulent que la relation entre les pratiques RH et la performance est conditionnée par la stratégie de l'entreprise, d'autres chercheurs soulignent l'existence d'autres facteurs susceptibles d'influencer cette relation, par exemple l'aspect culturel, l'économie nationale, etc.

Après avoir retracé d'une façon brève les principales perspectives (universaliste, de la contingence, configurationnelle) qui demeurent sans doute pertinentes, il importe de noter que dans la présente recherche, notre fondement théorique sera l'approche de la contingence qui postule que les pratiques de GRH doivent être alignées sur d'autres éléments de l'organisation. Il importe de signaler que seulement l'étude de Delery et Doty a démontré que les pratiques de GRH alignées sur la stratégie des affaires peuvent permettre d'augmenter l'efficacité organisationnelle. Donc, le support empirique pour cette approche s'avère très faible. De plus, la majorité d'études effectuées dans ce domaine se sont limitées à utiliser la stratégie des affaires de la firme comme facteur de contingence principal. Il est à préciser que peu d'études qui ont essayé de mesurer les effets des activités de GRH sur l'efficacité organisationnelle tout en prenant en considération d'autres variables de contingence (culture nationale, etc.) plutôt que la stratégie de la firme.

Dans ce sens, Bamberger, Bacharach et Dyer (1989, 363) soulignent : « There is a need for a more rigorous examination of the relationships among HR policies and practices and various indicators of organizational effectiveness, as well as the nature of the contingency factors that govern these relations ». Donc, il s'avère pertinent de

mener des nouvelles études empiriques tout en utilisant d'autres variables de contingence telles que la culture nationale. C'est pour cette raison, nous tentons d'étudier cette relation tout en tenant compte de l'effet contingent de la culture nationale.

Ainsi, par la présente recherche, nous espérons répondre à la question : est-ce que l'utilisation des pratiques de la GRH harmonisées avec la culture nationale accroît l'efficacité organisationnelle ? En utilisant les quatre dimensions de Hofstede, nous tentons de vérifier l'impact de certaines pratiques RH (dotation, rémunération incitative, formation) harmonisées avec la culture nationale sur la performance des entreprises. Alors, nous souhaitons apporter un meilleur éclairage supplémentaire sur la gestion stratégique des ressources humaines dans un contexte international.

## Chapitre 2 : Cadre théorique

### 2.1 Introduction

Depuis le début du XX<sup>e</sup> siècle et ce, jusqu'aux années 1960, la GRH a seulement été considérée comme l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de conservation des ressources humaines (Petit, Bélanger, Benabou, Bergeron et Foucher, 1988). C'est dans les années 1970 que la fonction a acquis un peu plus de prestige en passant de l'administration à la gestion du personnel. Ainsi, c'est notamment à partir de cette période que la fonction s'est valorisée (Besseyre des Horts, 1988). Et, comme le mentionnent Petit, Bélanger, Benabou, Bergeron et Foucher (1993), la gestion du personnel (GP) se présente comme un éventail plus ou moins intégré des différentes activités liées à la gestion du personnel (recrutement, sélection, formation, appréciation et rémunération du personnel).

« Avec l'introduction d'une certaine vision d'ensemble, d'une certaine cohérence des activités propres à la gestion du personnel, et avec le développement d'une conception de la personne au travail comme un actif, une ressource, l'expression « gestion des ressources humaines » a été retenue pour traduire l'ensemble des activités d'acquisition, de développement et de rétention des ressources humaines, visant à fournir aux organisations de travail une main d'œuvre productive, stable et satisfaire » (Petit, Bélanger, Benabou, Bergeron et Foucher, 1993, 6).

Ainsi, il suffit de lire n'importe quel bon ouvrage en sciences de gestion pour comprendre que le concept de Gestion des ressources humaines est récent (Cadin et Guérin, 1999). Wright et McMahan (1992) ont défini la GRH comme étant une collection des sub-disciplines de sélection, de formation, d'évaluation et de rémunération. Boxall et Purcell (2000, 183) ont à leur tour proposé la définition suivante « la GRH inclut n'importe quelle chose et toutes choses associées à la gestion des relations d'emploi dans la société ».

Il importe de préciser qu'auparavant, les diverses décisions concernant la Gestion des ressources humaines étaient confiées principalement à l'administration du personnel. Car cette fonction, longtemps vue comme étant négative, n'a jamais reçu le même

degré d'attention que les autres fonctions telles que la finance, le marketing ou la production (Alpander, 1989). Toutefois, il est important de signaler que cette fonction, depuis cinquante ans, essayait de rompre avec son passé administratif (Cadin et Guérin, 1999). Dans ce sens, les travaux, à différents degrés, nous permettent certainement de comprendre que la fonction d'administration du personnel a beaucoup évolué pour devenir par la suite une « nouvelle préoccupation stratégique de la direction générale ». C'est ainsi que les décisions concernant la GRH deviennent de plus en plus aussi bien stratégiques qu'interactives. Dans cet esprit, cette fonction ne devient pas seulement égale aux autres fonctions de l'entreprise. En effet, elle change aussi pour soutenir les diverses ressources voire déterminer le succès ou l'échec de la firme (Alpander, 1989). Et, comme l'affirme Besseyres des Horts (1988, 22) « la fonction personnel se voit de plus en plus confirmée comme l'une des grandes fonctions stratégiques ».

Alors, dans les années 1980-1990, la fonction RH a été présentée et revendiquée comme étant une fonction stratégique de la firme. D'ailleurs, celle-ci se présente comme pilier nécessaire de détermination et de réalisation de la politique générale de la firme au même titre de toutes les autres fonctions de l'entreprise (Cadin et Guérin, 1999).

Dès 1980, plusieurs auteurs se sont intéressés à étudier la relation entre la Gestion des ressources humaines et la performance. Alors, il faut remonter à ces années pour constater une tendance vers les études empiriques afin de démontrer comment les pratiques de GRH peuvent augmenter la performance organisationnelle.

En effet, malgré que les ressources traditionnelles (les ressources naturelles, la technologie et les économies d'échelles) utilisées pour obtenir un avantage compétitif permettent de créer de la valeur, il faut toutefois reconnaître qu'elles sont de plus en plus facilement imitables. Et c'est ainsi, qu'à partir de ces limites, les ressources humaines se présentent comme une ressource importante d'un avantage compétitif (Pfeffer, 1994). Dans la perspective stratégique, les employés sont vus



comme des ressources stratégiques, l'investissement dans celles-ci demeure un déterminant critique de la performance de la firme (Purcell, 1993).

La relation entre les activités de la GRH et la performance a passionné plusieurs chercheurs et sans aucun doute donner lieu à un bon nombre d'études dans ce domaine. En effet, depuis près de trente ans, les chercheurs qui se préoccupent de ce sujet ont tenté de montrer les effets de la GRH sur la performance organisationnelle. Mais s'intéresser à étudier l'utilité des activités de la GRH ne peut se faire sans prendre en considération les éléments qui l'influencent et plus particulièrement la culture nationale. À ce jour, plusieurs chercheurs se préoccupent de plus en plus de mesurer l'impact de la GRH sur la performance de l'entreprise tout en prenant en compte l'effet médiateur de la culture nationale (Arcand, Arcand, Fabi et Bayad, 2004). En fait, les pratiques de la GRH qui s'harmonisent avec la culture nationale peuvent augmenter l'efficacité organisationnelle (Newman et Nollen, 1996; Schuler et Rogovsky, 1998).

Dans le présent chapitre, nous envisagerons de définir la gestion stratégique des ressources humaines. Nous présenterons ensuite les trois approches de GSRH (universaliste, de la contingence et organisationnelle), ainsi que quelques études empiriques démontrant la relation entre la GRH et la performance organisationnelle. Plus loin, nous définirons la culture, ce qui nous amènera enfin à discuter les études importantes en gestion culturelle et notamment celle de Geert Hofstede dans la mesure où elle demeure le fondement théorique de notre recherche.

## 2.2 Définition de la GSRH

Comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, les ressources humaines possèdent les quatre caractéristiques nécessaires pour être une ressource d'un avantage compétitif durable. Elles créent une valeur précieuse et elles sont rares, inimitables et non substituables (Wright, MacMahan et MacWilliams, 1994). Ces caractéristiques font alors de la Gestion des ressources humaines une fonction stratégique, ou encore, un vrai partenaire stratégique (Becker et Gerhart, 1996). Si la GRH devient plus

stratégique, la dimension « ressources humaines » est alors prise en compte lors d'élaboration de la vision, de la mission, des stratégies et des valeurs de gestion d'entreprise (St-Onge, Audet, Haines et Petit, 2004, 665).

Lors de notre recension de la littérature publiée sur ce sujet, nous avons remarqué qu'il y a un bon nombre de définitions conceptuelles de la Gestion stratégique des ressources humaines. Malgré le fait qu'il y a plusieurs définitions de ce concept, il faut cependant reconnaître que « le fondement de ces définitions semble similaire à plusieurs égards » (Bayad, Arcand, Arcand et Allani, 2004, 76). Alors, ne serait-il pas le temps de présenter quelques définitions de la GSRH?

Miller (1987, 352) signale qu'au-delà de la gestion des employés à tous les niveaux et de la mise en œuvre des stratégies de l'organisation, la GSRH est dirigée vers la création d'un avantage compétitif. Alpander (1989, 16) définit la GSRH comme étant « un processus systématique pour établir des règles gouvernant l'acquisition, l'usage et la disposition du personnel dans le but de réaliser les objectifs de l'entreprise ».

Wright et McMahan (1992, 298) ont à leur tour proposé la définition suivante: « the pattern of planned human resource deployments and activities intended to enable an organization to achieve its goals ». Pour Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron (1993, 21), la GSRH est « un processus de gestion qui consiste à prendre en considération les ressources humaines lors de l'élaboration et la mise en œuvre des stratégies de gestion d'une entreprise, de façon que les orientations et les pratiques dans ce domaine soient harmonisées avec celles de l'entreprise, en tenant compte des contextes interne et externe qui ont cours à un moment donné ».

Cadin et Guérin (1999, 67) de leur côté affirment que « la GRH elle-même, qualifiée de stratégique, pour signifier son lien à la politique générale de l'entreprise, son statut ou sa légitimité dans l'organisation ou encore sa capacité à se doter d'une cohérence interne ». D'autres auteurs, Boxall et Purcell (2000), stipulent que la GSRH joue un macro-rôle et elle est souvent concernée par les choix stratégiques.

Toujours selon ces auteurs, « the application of the objective strategic must imply a concern with the way in which HRM is critical to organizational effectiveness » (2000, 184). Dans le même ordre d'idées, Datta, Guthrie et Wright (2003) soulignent que la Gestion stratégique des ressources humaines aborde essentiellement des questions de macro-niveau.

Comme nous venons tout juste de voir, diverses définitions ont été présentées par plusieurs auteurs pour faciliter la compréhension de la Gestion stratégique des ressources humaines. À la lecture de ces définitions, nous pouvons aisément constater que la GSRH dépasse la gestion du personnel classique, ainsi que la GRH (Besseyre des Horts, 1988).

Vers la fin de cette section, comme nous l'avons vu ci-dessus, l'idée directrice de la GSRH s'articule au tour de l'harmonisation des pratiques de GRH avec la stratégie de l'entreprise qui est gérée dans une perspective stratégique. Comme le signale Guest (1989, cité dans Karami, Analoui et Cusworth, 2004), l'ampleur de l'intégration de la GRH aux processus décisionnels stratégiques s'avère la différence majeure entre la conception traditionnelle de la GRH et la GSRH. Ainsi, nous pouvons constater la nécessité d'assurer une cohérence interne entre les différentes pratiques de GRH, ainsi qu'une cohérence externe avec la stratégie de l'organisation. Autrement dit, les firmes sont appelées à constituer l'arrimage interne et externe.

Alors, les ressources humaines sont considérées comme étant la seule ressource cruciale d'un avantage concurrentiel durable (Wright, McComick, Scott Sherman et McMahan, 1999). Pour conclure, nous pouvons ajouter que le sens réel de la GSRH réside dans sa contribution à augmenter la productivité et à atteindre les objectifs fixés et d'une façon plus générale à accroître la performance organisationnelle.

Toutefois, Harris et Ogbonna (2001) affirment que la GSRH, dans la réalité, est loin d'être appliquée comme un outil compétitif lié à la performance des affaires. En effet, rare a été l'intégration de la GRH à la stratégie des affaires dans les

organisations (Brewster, 1995). Ce constat s'applique pareillement dans les grandes organisations.

À ce jour, il n'est pas surprenant de voir dans les relations entre la GRH et les stratégies de l'organisation un sujet de débat très vif. Wright et Boswell (2002) affirment que le terme stratégique est tellement ambigu que les activités de la GSRH devraient se présenter comme « macro HRM ». Dans le même esprit, Cadin et Guérin (1999, 67) notent « qu'une bonne part des ambiguïtés et paradoxes apparents de l'idée de GRH stratégique ».

Vers la fin de cette section, il convient de rappeler que plusieurs théories établies dans ce domaine ont contribué à expliquer cette fameuse relation. Pour notre part, après avoir présenté quelques définitions de la GSRH, nous essayerons de montrer dans la prochaine section la relation entre la GSRH et l'efficacité organisationnelle qui a suscité, depuis longtemps, l'intérêt de plusieurs chercheurs dans le domaine.

### 2.3 Gestion stratégique des ressources humaines et performance organisationnelle.

Comme nous l'avons vu, la Gestion des ressources humaines est souvent reconnue comme étant l'élément le plus stratégique, elle conditionne l'efficacité de l'organisation (Reich, 1991).

À la lumière des divers articles en GSRH, il est facile de remarquer qu'il n'y a aucune théorie reconnue universellement pour expliquer la relation entre la GRH et la performance organisationnelle (Arcand, 2006). Toutefois, il faut quand même reconnaître qu'il existe trois perspectives théoriques qui ont essayé d'expliquer cette relation; l'approche universaliste, l'approche de la contingence et l'approche configurationnelle. Alors, par la présente section, nous espérons contribuer à une meilleure compréhension de trois perspectives déjà citées tout en présentant par la suite quelques études empiriques examinant la relation entre la GRH et la performance organisationnelle.

### 2.3.1 L'approche universaliste

La perspective universaliste stipule qu'il existerait des pratiques RH susceptibles d'augmenter la performance organisationnelle quelque soit le contexte des affaires (Pfeffer, 1994; Delery et Doty, 1996; Pfeffer et Veiga, 1999). En d'autres termes, elle défend le lien direct entre les pratiques de GRH et la performance de l'entreprise sans tenir compte de lien contextuel spécifique avec la stratégie de la firme. Les défenseurs de cette approche s'appuient généralement sur deux théories, soit la théorie des ressources stratégiques (Barney, 1991, 1995) et la théorie du capital humain (Becker, 1976; Schultz, 1961).

Selon la théorie des ressources stratégiques, l'avantage compétitif ne peut pas être obtenu par des ressources traditionnelles facilement imitables, il peut toutefois être obtenu par des ressources précieuses et génératrices de valeur, rares, difficilement imitables et non substituables (Barney, 1991; Wright et McMahan, 1992). Quant à la théorie du capital humain, elle souligne que le niveau de connaissances, d'habiletés et de compétences des employés demeure une source génératrice de valeur économique pour l'entreprise (Jackson et Schuler, 1995).

La littérature du domaine offre un appui empirique très important à la perspective universaliste (Arthur, 1994; Huselid, 1995; MacDuffie, 1995). Restant dans ce sens, plusieurs études empiriques viennent, en effet, démontrer que certaines pratiques peuvent directement affecter la performance de l'entreprise, par exemple, les activités de sélection et celles de formation sont souvent en corrélation avec la productivité et la performance de l'entreprise (Kleiner, Block, Roomkin et Salsburg, 1987; Russell, Terborg et Powers, 1985; Terpstra et Rozell, 1993, mentionnés dans Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996).

Les résultats de l'étude d'Arthur (1992, 1994) montrent que les pratiques de GRH axées sur l'engagement des employés permettent d'augmenter la performance de la firme. L'étude de Huselid (1995) vient de son côté démontrer que l'investissement dans les pratiques de GRH permet d'avoir une performance organisationnelle plus

élevée dans la mesure où celles-ci permettent de développer les compétences des employés tout en leur motivant. Également, Delery et Doty (1996) ont à leur tour trouvé une forte relation positive entre les pratiques des ressources humaines et la performance financière.

Certains auteurs, Schuler et Jackson (1987), Arthur (1992, 1994), Pfeffer (1994, 1998), Osterman (1994), Huselid (1995) et Delery et Doty (1996), ont établi des listes de pratiques qui sont positivement reliées à la performance de la firme.

Le tableau 2.1 présente un résumé des « meilleures pratiques » de GRH supposées avoir des effets positifs sur la performance de la firme.

Tableau 2.1- Les pratiques de GRH agissant positivement sur la performance de l'entreprise

| AUTEURS                   | PRATIQUES DE GRH AGISSANT POSITIVEMENT SUR LA PERFORMANCE   |
|---------------------------|---|
| Freund et Epstein<br>1984 | Élargissement des tâches, rotation des postes, formations, temps de travail personnalisé, système favorisant les suggestions des salariées, cercles de qualités, étude d'opinion, équipes de production, comités employés/employeurs, groupes de productivité intensive, participations aux bénéfices |
| Arthur (1992)             | Définition large des postes, participation des salariés, résolution formelle des conflits, personnel hautement qualifié, circulation d'informations, équipes autonomes, formations extensives, hauts salaires, prise se participation des salariés.   |
| Pefeffer (1994)           | Sécurité de l'emploi, recrutement sélectif, hauts salaires, primes de rendement, circulation d'informations, travail en équipes, participation, développement des formations et des compétences, développement des relations horizontales, égalitarisme symbolique, promotion interne.                |

|  |   |
|--|---|
| Delaney, Lewin et Ichnowski (1989), Huselid (1995) | Sélection du personnel, évaluation des compétences, primes, évaluation des attitudes, circulation d'informations, participation employeurs-salariés, heures de formation, critère de promotion (ancienneté versus mérite)   |
| MacDuffie (1995)                                   | Travail en équipe, groupe de résolution des problèmes, valorisation des suggestions des salariés, rotation au sein de l'entreprise, décentralisation, différenciation des statuts, rémunérations contingentes, formations des nouveaux salariés et les plus expérimentés. |

Tiré de Youndt, Snell, Dean et Lepack (1996), Human resource management, manufacturing strategy and firm performance, 1996, page 840.

Bien que l'appui empirique pour la perspective universaliste existe, il faut quand même noter que les « meilleures pratiques » ne constituent pas encore l'unanimité parmi les chercheurs dans ce domaine. Dans le même ordre d'idées, Youndt, Snell, Dean et Lepack (1996) indiquent que la liste des pratiques de GRH les plus significatives varie considérablement d'un auteur à l'autre. « This itself could be interpreted as indication of contingency-what is "best" seems to be contingent on another factor that may not have been modeled » (Ketokivi et Schroeder, 2004, 8).

Il apparaît en effet évident que si les résultats des travaux réalisés dans ce domaine ont amené les théoriciens à défendre l'approche universaliste, d'autres chercheurs concluent que la difficulté de déterminer les composants d'un meilleur ensemble des pratiques RH et le nombre absolu des contingents rendait l'approche universaliste problématique (Stiles et Kulvisaechna, 2003). De plus, contrairement aux auteurs défendant l'approche universaliste, Boxall et Purcell (2000, 191) affirment: « there is not much research that can be used to support a universalistic case of best practices currently advocated in the USA or elsewhere ». De ce fait, la définition de l'approche de la contingence est désormais une évidence.

### 2.3.2 L'approche de la contingence

Selon les théoriciens de cette approche, les pratiques et politiques de GRH doivent s'aligner sur les grandes orientations stratégiques de la firme pour être en mesure d'accroître l'efficacité organisationnelle (Shuler, 1987; Schuler et Jackson, 1987; Jackson, Schuler et Rivaró, 1989). Cette perspective puise ses fondements dans la théorie comportementale des ressources humaines (Delery et Doty, 1996; Schuler et Jackson, 1987). Celle-ci affirme que « les employeurs utilisent des pratiques personnelles comme moyen pour connaître et contrôler les attitudes et les comportements des employés » (Jackson, Schuler et Rivaró, 1989, 728). En effet, l'atteinte de certains buts organisationnels désire certains types de comportements. Ainsi, le rôle principal de la GRH est de favoriser le comportement exigé par le besoin stratégique de l'organisation (Delery et Doty, 1996; Schuler et Jackson, 1987).

L'approche de la contingence est beaucoup plus complexe. Également, les arguments justifiant celle-ci sont à leur tour plus complexes que ceux de l'approche universaliste à cause de la relation d'interaction qui remet en cause la simple relation linéaire incorporée dans l'approche universaliste (Venkatraman, 1989). Selon cette perspective, la relation entre les variables dépendantes et les variables indépendantes est généralement différente à différents niveaux des variables critiques de contingence. La stratégie de l'organisation est considérée comme étant le premier contingent dans la littérature en GSRH (Delery et Doty, 1996). Donc, la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle est supposée être conditionnée par la stratégie de l'organisation (Youndt, Snell, Dean et Lepak, 1996).

Parmi les auteurs qui ont énoncé la logique d'alignement, on peut citer Venkatraman (1989). Également, Huselid (1995) de son côté explique que les organisations qui alignent leurs pratiques de GRH sur la stratégie de la firme peuvent avoir une performance plus élevée.



Il est à signaler que seulement l'étude de Delery et Doty (1996) qui a démontré que les pratiques de GRH alignées sur la stratégie des affaires permettent d'accroître la performance organisationnelle. D'après ces deux chercheurs, les pratiques de GRH doivent être alignées sur d'autres éléments de l'organisation pour qu'elles puissent accroître l'efficacité organisationnelle. Cependant, ils se sont limités à donner comme élément organisationnel la stratégie de la firme.

Alors, nous pouvons constater que le support empirique pour cette approche est très faible dans la mesure où nettement un nombre très faible d'études qui ont démontré cette relation. Encore plus, en critiquant cette perspective, Boxall et Purcell (2000) affirment que cette dernière ne reconnaît pas les intérêts des employés, la mesure de la stratégie utilisée demeure brute et le modèle concerne plus un état présent statique et il n'incorpore pas nécessairement la flexibilité nécessaire pour répondre à un environnement en changement constant.

Examinant l'approche universaliste et l'approche de la contingence, Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) expliquent que, de point de vue théorique et empirique, ces deux perspectives ne sont pas incompatibles. Dans le même esprit, Becker et Gerhart dans leur étude de 1996, estiment que la perspective universaliste et celle de la contingence ne sont pas nécessairement en conflit, mais elles opèrent tout simplement à des niveaux différents. Plus encore, Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) stipulent que ces deux approches sont complémentaires. Ainsi, comme nous pouvons le remarquer, il y a une tendance croissante de considérer ces approches comme étant complémentaires plutôt qu'en opposition.

### 2.3.3 L'approche configurationnelle

Selon cette perspective, pour être efficace, l'organisation doit développer un système des pratiques de GRH capable de constituer aussi bien l'arrimage interne que l'arrimage externe (Delery et Doty, 1996). Autrement dit, les pratiques de GRH doivent être regroupées d'une façon cohérente tout en s'alignant sur les diverses caractéristiques de l'organisation.

En ce sens, Barney (1991) signale que les entreprises qui assurent l'alignement interne et externe peuvent améliorer leurs positions compétitives en gagnant un avantage concurrentiel. Et, comme nous l'avons vu, Wright et McMahan (1992) dans leur définition de GSRH la plus citée évoquaient la logique de « fit » qui s'avère sans nul doute à la base de cette perspective.

L'idée de cette approche est actuellement incorporée dans plusieurs études théoriques et empiriques en GSRH (Delery et Doty, 1996). Il est à signaler que l'étude de Huselid et Becker (1995) et celle de Delery et Doty (1996) viennent tout de même supporter l'approche configurationnelle. Également, l'étude de MacDuffie (1995) vient de son côté appuyer la relation entre cette approche et la performance organisationnelle. Youndt, Snell, Dean et Lepack (1996) ont à leur tour montré l'importance du regroupement des pratiques de GRH dans l'accroissement de la performance organisationnelle.

Encore, Takeuchi, Wakabayashi et Chen (2003) ont tenté d'identifier les pratiques RH permettant d'améliorer la performance des entreprises chinoises et des filiales japonaises. Les résultats de leur étude fournissent un appui très important à l'approche configurationnelle. De plus, les résultats de l'étude de Stavrou et Brewster (2005) menée dans les pays de l'Union européenne viennent aussi supporter empiriquement cette perspective.

Si l'approche universaliste demeure la plus simple en GSRH (Delery et Doty, 1996), l'approche configurationnelle s'avère la plus complexe (Doty et Glick, 1994; Delery et Doty, 1996; Becker et Gerhart, 1996; Purcell, 1999). Toutefois, c'est avec cette approche que nous voyons disparaître la distinction entre la perspective universaliste et celle de la contingence (Becker et Gerhart, 1996, 788).

Vers la fin de cette section, comme le signalent Delery et Doty (1996), chacune de ces perspectives est viable et mène à des suppositions différentes concernant la relation entre la GRH et l'efficacité organisationnelle. Bien que quelques auteurs soutiennent la logique d'arrimage interne et externe, d'autres auteurs défendent de

leur côté les « meilleures pratiques » qui sont supposées avoir des effets positifs, additifs et universels sur la performance de l'entreprise. De plus, comme le signale Pfeffer (1994), le support empirique de l'approche de la contingence est faible. Ainsi, les chercheurs ont beaucoup à apprendre sur la relation entre les pratiques de GRH et l'efficacité de la firme. De ce fait, il s'avère nécessaire d'apporter un meilleur éclairage sur ce sujet.

#### 2.3.4 Les études empiriques

La compréhension de la source d'un avantage concurrentiel est devenue alors la préoccupation majeure des chercheurs en gestion stratégique (Porter, 1986). Examinant le lien entre les ressources de l'entreprise et l'avantage compétitif durable, Barney (1991) affirme que la manière dont les ressources humaines sont gérées influence largement la performance de l'entreprise.

À la lecture de la littérature, nous pouvons remarquer qu'un bon nombre d'études ont tenté d'examiner empiriquement les liens entre la GRH et la performance de l'entreprise (Takeuchi, Wakabayashi et Chen, 2003). L'étude de Russell, Terborg et Powers (1985) démontre que l'adoption des programmes de formation est positivement reliée à la performance financière. Encore, Arthur (1994) et Huselid (1995) ont démontré que les pratiques de GRH ont des effets significatifs sur la performance organisationnelle. En fait, Arthur (1994) démontre que l'utilisation des pratiques d'engagement permet d'accroître la productivité, les économies d'échelles et la performance de l'entreprise. Également, Huselid (1995) explique que l'engagement élevé des ressources humaines permet à l'organisation d'améliorer la performance à court terme et à long terme. Il démontre une relation entre l'utilisation des « meilleures pratiques » de GRH et les bénéfices de l'organisation.

Delery et Doty (1996) ont de leur côté démontré une relation statistiquement significative entre les pratiques de GRH, les stratégies présentées par la typologie de

Miles et Snow<sup>1</sup> et la performance financière. Ces derniers viennent défendre l'effet global des pratiques de la GRH qui implique souvent le potentiel additif ou les effets synergétiques des pratiques de GRH. Cette étude supporte essentiellement l'idée de regroupement des pratiques RH.

Dans leur étude de la relation entre les pratiques (dotation, formation, évaluation de la performance et rémunération), les stratégies manufacturières et la performance organisationnelle, Youndt, Snell, Dean et Lepak (1996) ont démontré l'effet positif de regroupement des pratiques RH sur la performance organisationnelle.

L'étude d'Ichniowski, Shaw et Prennushi (1997) vient consolider les résultats trouvés par MacDuffie (1995) en démontrant que les pratiques RH innovatrices sont souvent reliées à une productivité élevée. En fait, examinant l'utilisation des pratiques de la GRH innovatrices dans un échantillon mondial d'automobiles, MacDuffie (1995) démontre que celles-ci contribuent fortement à l'augmentation de la qualité et de la productivité de l'entreprise à condition que les différentes parties de système soient intérieurement cohérentes. Il a encore démontré que les pratiques innovatrices sont les plus performantes parmi les regroupements faits.

Gerhart, Wright et McMahan (2000) sont arrivés à des conclusions similaires à celles de Huselid et Becker qui affirment que les pratiques de GRH sont très importantes dans la mesure où elles ont des effets sur les habiletés, les attitudes et les comportements qui peuvent à leur tour influencer les résultats de l'organisation. Ainsi, le personnel de la firme constitue une source potentielle d'un avantage compétitif, en effet, c'est par les pratiques de GRH que les sociétés peuvent multiplier la valeur de leurs employés de façon à contribuer à l'augmentation de la performance de l'entreprise.

---

<sup>1</sup> La typologie de Miles et Snow (1978) distingue les entreprises « defender » adoptant une stratégie centrée sur des prix faibles et des coûts et les entreprises « prospector » possédant une stratégie focalisée sur la recherche de nouveaux marchés et de nouveaux produits innovants.

Bae et Lawler (2000) dans leur étude des firmes coréennes ont trouvé une relation entre l'utilisation des stratégies de GRH encourageant l'engagement des employés et la performance de la firme. Nogucra et Khouatra (2004) ont à leur tour démontré que la GRH est un facteur déterminant dans le processus de création de valeur organisationnelle.

Karami, Analoui et Cusworth, (2004) ont démontré dans leur étude réalisée dans l'industrie électronique au Royaume-Uni que l'amélioration des compétences fondamentales et plus particulièrement celles des ressources humaines demeure un élément clef du succès de la firme et que l'engagement des RH dans le développement et la mise en œuvre des stratégies d'affaires conditionnent souvent l'efficacité organisationnelle des firmes appartenant à cette industrie.

Lors d'une étude effectuée en 2004, Youndt et Snell ont essayé de démontrer comment les systèmes des pratiques de GRH déterminent la performance organisationnelle. Cette étude vient renforcer l'idée voulant que les activités RH n'augmentent pas directement la performance organisationnelle. Toutefois, celles-ci améliorent les connaissances et les habiletés des employés, facilitent l'interaction entre les membres de groupe et le partage des connaissances et permettent aux organisations de stocker les connaissances dans des systèmes, des routines, des processus et des cultures qui contribuent à leur tour à améliorer la performance. Cette étude vient, ainsi, supporter la notion que le système de la GRH est indispensable dans le développement du capital intellectuel. Les résultats de ce travail montrent que seulement le capital humain et le capital social sont fortement reliés à la performance de l'entreprise.

Dolan, Mach et Olivera dans leur étude de 2005, ont montré que les politiques et les pratiques de GRH jouent un rôle très important dans la prévision du succès économique et financier de la société. De plus, ces derniers soulignent que le département RH joue un rôle stratégique et opérationnel très important dans l'accroissement de la performance de la firme.

### 2.3.5 Critique des études empiriques en GSRH

Pourtant, si le nombre des études empiriques en GSRH est en croissance continue, il apparaît clairement que ce domaine était largement critiqué à cause du manque des fondements théoriques solides (Dyer, 1984a). À vrai dire, au début, un réel manque global des bases théoriques dans ce domaine a été constaté. C'est avec l'apparition des approches basées sur les ressources et les actifs immatériels (Resources-based view)<sup>2</sup> stipulant que les ressources humaines se présentent comme leviers de développement d'un avantage compétitif durable que nous voyons combler cette lacune (Kase et Zupan, 2005).

Une critique principale des travaux en GSRH se rapporte à un manque de compréhension des processus ou des mécanismes par lesquels les pratiques RH influencent la performance organisationnelle. Ceci demeure la boîte noire de la GSRH (Gavino, 2005). Encore pire, jusqu'à maintenant, la performance ne fait toujours pas l'objet d'une définition consensuelle. En effet, si quelques chercheurs, comme par exemple Huselid (1995), se sont concentrés sur la performance financière, d'autres auteurs, Arthur (1994) et MacDuffie (1995), se sont essentiellement intéressés à la productivité et à la qualité. Ainsi, l'absence d'une mesure de la performance acceptée par tout le monde rendait difficile la comparaison des découvertes à travers les études réalisées (Rogers et Wright, 1998).

Après avoir présenté quelques études qui ont tenté de démontrer la relation entre la GRH et la performance de l'organisation, nous pouvons constater que la gestion des ressources humaines est reconnue comme étant l'élément le plus stratégique pour les organisations. Également, il apparaît évident que si le rôle des décisions RH demeure crucial dans l'obtention d'un avantage concurrentiel, les diverses approches offertes par la littérature du domaine, les dissemblances dans les résultats des études menées et la grande diversité et intensité des relations entre la GRH et les stratégies des firmes s'avèrent un sujet de débat (Bayad, Arcand, Arcand et Allani, 2004).

---

<sup>2</sup> Les firmes ne peuvent développer un avantage compétitif qu'en créant une valeur rare et difficilement imitable par les concurrents (Barney, 1991, 1995).

Si d'un côté, quelques chercheurs expliquent les différences dans les pratiques de GRH par la stratégie (variable contextuelle principale), d'autres auteurs soulignent l'existence des facteurs externes (aspects culturels, législation, économie nationale, etc.) et des facteurs internes (dimension de l'organisation, histoire et traditions de la firme, structure d'organisations et technologie utilisée) qui sont également impliqués. Ainsi, la relation entre les pratiques de GRH et l'efficacité organisationnelle pourrait être explorée de différents angles conceptuels (Dolan, Mach et Olivera, 2005). Ceci nous amène alors à évoquer le concept de la culture nationale dans la mesure où elle pourra influencer la relation entre la GRH et la performance de l'entreprise.

De nos jours, la compétition mondiale exige des entreprises d'harmoniser leurs pratiques de GRH à la culture nationale pour pouvoir contribuer à accroître la performance organisationnelle. Dans les sections à venir, le contenu présenté correspondra à la culture et plus particulièrement à l'impact de la culture nationale sur les pratiques RH et la performance organisationnelle. Alors, nous présenterons quelques définitions de la culture ainsi que les études importantes dans le domaine tout en examinant en profondeur l'étude de Geert Hofstede, celle de Newman et Nollen et celle de Schuler et Rogovsky, ce qui nous amènera enfin à discuter ces travaux.

## 2.4 La culture

Suite à la mondialisation de l'économie, la GRH suscite des nouvelles interrogations. L'intérêt pour l'effet de la culture nationale s'inscrit dans ce contexte. En effet, le développement des échanges internationaux a conditionné une interaction accrue entre les gestionnaires de différentes sociétés et de différents contextes culturels (Gopalan et Thomson, 2003). Les chercheurs en gestion culturelle soulignent que les valeurs managériales, les croyances, les normes et les attitudes sont souvent influencées par la culture nationale. Ainsi, les gestionnaires appartenant à des cultures nationales différentes ne conceptualisent pas la nature humaine, les relations, le travail, le temps, l'espace et le langage de la même façon (Adler, 1986; Hofstede, 1993, mentionnés dans Gopalan et Thomson, 2003). Également, les multinationales

sont souvent confrontées à des employés qui ne partagent ni les mêmes valeurs, ni les mêmes attitudes, ni les mêmes comportements. Certes, l'efficacité de ces entreprises est atteinte par ces différences, en un terme plus simple la culture nationale.

Avant de présenter quelques définitions de la culture, il importe de faire la distinction entre ce concept et la civilisation. En fait, par la notion de civilisation qui demeure double, nous entendons des valeurs morales et des valeurs matérielles. Les auteurs ont tenté alors de distinguer ces deux valeurs par les termes « culture » indiquant les valeurs morales et « civilisation » désignant les valeurs matérielles (Braudel, 1993).

#### 2.4.1 Définition de culture

Afin de définir la culture, nous effectuons d'une façon très brève un détour anthropologique et sociologique. D'après Smircich (1983, 339), « le concept de culture a été essentiellement emprunté à l'anthropologie, à l'heure où il n'existe pas une unanimité sur sa définition ». Ensuite, nous nous autorisons encore un bref détour à l'approche comparative pour définir ce terme.

Avant toute chose, il importe de noter que l'anthropologie cherche essentiellement à trouver les éléments culturels communs à toutes les sociétés, en un mot universels. Lévi-Strauss (1974) souligne que l'anthropologie est « structurale » et elle consiste à identifier les structures permettant d'expliquer la réalité. Également, il est à préciser que la plupart des anthropologues définissent la culture à partir des trois traits; la culture est acquise, tous ses éléments sont solidaires et forment un système et enfin, elle est partagée (Hall, 1979).

La définition la plus citée demeure sans aucun doute celle de Kroeber et Kluckhohn (1952): « la culture est la manière structurée de penser, de sentir et de réagir d'un groupe humain, surtout acquise et transmise par des symboles, et qui représente son identité spécifique; elle inclut les objets concrets produits par le groupe. Le cœur de la culture est constitué d'idées traditionnelles et de valeurs qui lui sont attachées ».



De son côté, Rocher (1968) a défini la culture comme « un ensemble lié des manières de penser, de sentir et d'agir plus ou moins formalisées, qui, étant apprises et partagées par une pluralité de personnes, servent de manière à la fois objective et symbolique à constituer les personnes en une collectivité particulière et distinctive ». À la lumière de cette définition, nous pouvons constater les deux principales caractéristiques souvent reconnues à la culture. Tout d'abord, elle est principalement applicable à des groupes qui partagent des façons de penser, de sentir et d'agir leur permettant de se différencier d'autres groupes. Encore, il est à comprendre que ces groupes sont plus restreints que les ethnies ou les pays. Ensuite, cette définition explique que la culture est un héritage social. Donc, il s'agit essentiellement d'un construit collectif progressif (Piganiol-Jacquet, 1994).

L'anthropologue Hall (1979, 87) a, quant à lui, stipulé que: « La culture joue un rôle extrêmement sélectif entre l'homme et son extérieur... Dans ses nombreux aspects, la culture définit donc les champs d'attention et les champs d'ignorance. Elle apporte ainsi une structure au monde ». Toujours selon cet anthropologue, la culture est un moyen de communication voire un « langage silencieux » (1984, cité dans Arcand, 2006).

Schneider et Barsoux (2003, 26) ont défini la culture comme « un groupe d'hypothèses fondamentales ou solutions communes à des problèmes universels d'adaptation externe (comment survivre) et d'intégration interne (comment rester unis) qui ont évolué au fil du temps et se transmettent d'une génération à l'autre ».

Après avoir cité quelques définitions présentées par des anthropologues défendant l'idée voulant que la culture est un construit social, il serait le temps de définir le terme culture selon l'approche comparative permettant essentiellement d'observer et d'analyser les différences de cultures entre les gens.

En général, les études comparatives de la culture peuvent être divisées en trois types; les études comparant la variation exercée par la culture dans l'analyse des différents groupes (Goodman et Moore, 1972), les études s'intéressant à la dimension

subjective de la culture (Triandis, 1972, 1994) et enfin, les études de Hofstede qui portent particulièrement sur le logiciel mental hiérarchisé (1983, 1984, 1994).

D'après Goodman et Moore (1972), la culture est seulement utilisée pour distinguer les différences et les similitudes entre les divers pays. Alors, la culture n'est qu'un agent de différenciation. Il s'agit donc d'une variable multidimensionnelle et, par là, elle s'avère difficile à mesurer. Le rôle joué par la culture dans la comparaison des groupes demeure à son tour difficilement démontrable.

Restant dans les années 1972, le chercheur Triandis a défini la culture tout en prenant en considération la dimension subjective. Selon lui, la culture subjective « correspond à un ensemble de valeurs qui varient d'un groupe à l'autre ». Toujours selon ce dernier, « ces valeurs confèrent au groupe une certaine spécificité » dans la mesure où elles sont différentes d'un groupe à l'autre. Il faut noter que ces mêmes valeurs laissent apparaître des dimensions culturelles qui sont essentiellement des paramètres permettant d'analyser les différences entre les différents groupes. Toutefois, ces paramètres doivent prendre en considération l'environnement social de ces valeurs.

La typologie de Triandis est axée sur trois dimensions. En ce qui concerne la première, elle porte sur l'identification de l'individu dans la famille, le groupe et la nation. Ce qui implique alors d'étudier l'âge, le sexe, la classe sociale, l'estime de soi et le sens du pouvoir. Quant à la deuxième, elle se rapporte à l'utilisation et à l'évaluation de l'homme de l'information permettant de distinguer l'individualisme de collectivisme et le pragmatisme de l'idéologisme. La dernière dimension concerne les modèles d'action. Ce qui signifie, comme le nom l'indique, les façons de faire de chaque culture.

Plusieurs études postérieures à celles de Triandis ont repris son approche. Geert Hofstede a, quant à lui, repris le principe de la distance hiérarchique, ainsi que le principe de collectivisme vs individualisme. Hofstede (1980, 1984) a défini la culture

comme étant une programmation mentale collective de l'esprit qui distingue les groupes humains. Dans la section suivante, nous parlerons de ses études.

#### 2.4.2 Les études de Geert Hofstede

Le plus souvent, les entreprises internationales sont confrontées à des individus qui ont des visions, des priorités et des valeurs différentes (Piganiol-Jacquet, 1994). « La cohésion de ces entreprises, la netteté de leurs objectifs et par là même leur efficacité sont atteints par ces différences » (Rodgers, 1988, cité dans Piganiol-Jacquet, 1994). Alors, plusieurs études en gestion culturelles et particulièrement celles de Geert Hofstede, d'André Laurent et de Fons Trompennars ont tenté d'apporter une meilleure compréhension des effets de la culture sur les processus, les systèmes et les structures des firmes. Ces études, dont notamment celles de Hofstede, ont servi de modèles à plusieurs études empiriques postérieures. De nos jours, les recherches internationales en management utilisent ses dimensions culturelles afin d'expliquer les différences entre les individus au travail (Parboteeah et Cullen, 2003).

Dans les années 1950 et 1960, l'idée dominante au moins en Europe et aux États-Unis était celle stipulant que le management est universel. Il est lentement apparu que les différences nationales et régionales ne disparaissent pas et sont, de ce fait, là pour rester. De plus, comme nous venons tout juste de mentionner, ces différences peuvent affecter la gestion des diverses entreprises, dont notamment les multinationales, les organisations multiculturelles publiques ou privées (Hofstede, 1983). Alors, comme le mentionne Hofstede (1983, 89), « The convergence of management will never come ».

Utilisant des données systématiquement collectées auprès des employés de la multinationale IBM, ce chercheur néerlandais a tenté d'étudier les différences culturelles entre les pays et de démontrer leurs conséquences dans le domaine de la gestion des hommes. Ses échantillons sont essentiellement formés par un grand nombre d'employés de cultures différentes. Toutefois, ces employés ont le même type de travail, le même niveau de formation et également, la même culture

organisationnelle. En effet, ce chercheur a utilisé une variété des procédures statistiques complexes pour éliminer les différences entre les échantillons en termes d'âge, de type de travail, etc. Les questionnaires ont été administrés entre 1967-1970 et encore une fois entre 1971-1973 afin d'augmenter la validité de son étude.

Les principales raisons de l'importance d'étudier la gestion dans un contexte national sont d'ordre politique, sociologique et psychologique. En ce qui concerne la première raison, les nationalités sont essentiellement des entités politiques enracinées dans l'histoire avec leurs institutions propres (gouvernement, systèmes juridiques, systèmes d'éducation, systèmes d'association des travailleurs et des employeurs). En fait, les institutions officielles et la façon de les utiliser diffèrent. Pour ce qui est de la deuxième raison, le fait d'appartenir à une nation ou bien à une région a une valeur symbolique pour les citoyens. Ainsi, lorsque l'identité commune apparaît menacée, cette valeur symbolique d'appartenance à une nation donnée s'avère une bonne raison pour partir en guerre. Bref, « Les différences nationales et régionales sont ressenties comme réalité et sont, de ce fait une réalité » (Bollinger et Hofstede, 1987, 16). Quant à la troisième raison, souvent, la pensée de l'homme est en partie conditionnée par des facteurs culturels nationaux. Nous parlons ainsi de l'effet de l'expérience acquise durant l'enfance dans la famille, les systèmes d'éducation ou les différents établissements d'enseignement qui sont différents d'un pays à l'autre. Certes, ces différences conditionnent à leur tour des différences de perception de la même réalité entre les individus appartenant à des nations différentes. Comme l'indique Hofstede (1983), c'est qu'à partir de nos expériences vécues, nous deviendrons automatiquement programmés pour interpréter les nouvelles expériences d'une certaine manière. Ce qui nous amène alors à parler de la programmation mentale collective dans la mesure où chaque individu appartenant à une nation partage souvent une programmation mentale avec les membres de sa nation qui demeure différente de celles partagées par d'autres peuples. Alors, la définition appropriée pour la culture est celle de la programmation mentale collective.

La culture est « une partie de notre conditionnement que nous partagerons avec les autres membres de notre nation, de notre région, de notre groupe, mais non avec ceux

d'autres nations, d'autres régions ou d'autres groupes » (Bollinger et Hofstede, 1987, 17). Donc, la culture n'est que la programmation collective de l'esprit de l'être humain qui permet de faire la distinction entre les membres d'un groupe par rapport à un autre (Hofstede, 1994, 20). Ce qui signifie d'une façon générale que la culture est totalement apprise. En fait, comme nous l'avons vu dans le premier chapitre, la programmation mentale possède trois niveaux ; le niveau universel (système de fonctionnement biologique du corps humain), le niveau individuel (personnalité de l'individu) et le niveau collectif (culture propre à chaque nation). Si les deux premiers niveaux sont partiellement héréditaires, la culture est entièrement acquise. Alors, chaque nation possède sa propre culture. De ce fait, il est ardu de changer ou même modifier les programmes culturels, à moins que l'on ne détache l'individu de sa culture (Bollinger et Hofstede, 1987, 31). Du fait que les problèmes sont communs à toutes les sociétés et seulement les solutions qui diffèrent (Hofstede, 1994), il est alors possible de distinguer les différences culturelles entre les nations au travers des études empiriques.

Toujours selon Hofstede, les différences culturelles se manifestent essentiellement par les héros, les symboles, les rituels et les valeurs. En premier lieu, nous définirons les trois premières formes qui se présentent comme des pratiques et qui sont généralement bien distinguées par un étranger appartenant à un contexte culturel différent. Premièrement, les héros sont des personnes vivantes ou mortes, réelles ou imaginaires qui servent de références de comportement dans une culture. Deuxièmement, les symboles sont des mots, des attitudes, des dessins ou encore des objets qui ont une signification particulière aux individus partageant la même culture. Troisièmement, les rituels sont des activités collectives vues comme socialement nécessaires (cérémonies religieuses). La quatrième forme ou encore « l'élément clé » de la culture sont les valeurs. Selon Bollinger et Hofstede (1987, 25), « une valeur est une très forte tendance d'un homme à préférer une certaine situation à une autre ». À la lecture de cette définition, nous pouvons aisément constater que ces valeurs sont enracinées dès l'enfance et elles sont essentiellement émotionnelles plutôt que rationnelles. Et, comme le mentionnent Bollinger et Hofstede (1987, 25), « nos valeurs déterminent notre définition subjective de la rationalité. Elles sont des fins et

non des moyens. Leur origine se trouve dans une expérience personnelle ou dans l'imposition par une autorité extérieure ».

L'étude de Hofstede offre, sur une base robuste, des évaluations quantitatives des positions d'un grand nombre des pays. En fait, il a identifié quatre dimensions culturelles susceptibles d'affecter d'une façon prévisible la pensée de l'individu, ses sentiments et sa façon d'agir dans les organisations et les institutions (Hofstede, 1983). La cinquième dimension (l'attitude à l'égard du temps) développée par Hofstede et Bond (1988) est principalement basée sur le « Confucianisme ». Jusqu'à nos jours, il n'y a pas encore une grande évidence empirique quant à son effet sur la performance de la firme dans la mesure où elle est relativement récente (Newman et Nollen, 1996). De ce fait, nous allons nous limiter à présenter les quatre premières dimensions que nous utiliserons dans notre étude empirique.

#### 2.4.2.1 La distance hiérarchique

« La distance hiérarchique se mesure à la perception que le subordonné a du pouvoir de son chef, car sa présentation mentale de l'autorité dont bénéficie son supérieur va déterminer son comportement » (Bollinger et Hofstede, 1987, 82). Dans une définition récente, la distance hiérarchique est la mesure du degré d'acceptation par les membres les moins puissants dans les institutions ou les organisations d'un pays d'une distribution inégale de pouvoir (Hofstede, 1997). Autrement dit, c'est la perception de l'employé du pouvoir de son supérieur.

Au niveau de l'organisation, la distance hiérarchique influe généralement le degré de formalisation de la hiérarchie, de centralisation du pouvoir (Hofstede, 1983) et de participation des employés dans la prise de décision. La distance hiérarchique influence aussi bien le style de commandement que la structure de l'entreprise dont la hauteur de la pyramide hiérarchique varie positivement avec l'indice. En terme de style de commandement, dans les pays à distance hiérarchique élevée, comme c'est le cas de la France, les gens ont tendance à préférer des styles de leadership autocratique ou encore paternaliste. Au contraire, dans les pays à distance

hiérarchique faible, comme la Grande-Bretagne, les gens expriment moins le besoin de dépendance face à leur patron. En effet, la majorité des gens préfèrent le style de leadership consultatif et démocrate. Et, comme l'affirme Hofstede (1994, 47), la distance hiérarchique nous informe généralement sur les relations de dépendance dans un pays. Alors, comme nous l'avons vu, la dépendance des employés face à leur chef varie dans le même sens de l'indice de la distance hiérarchique.

Souvent, une culture à distance hiérarchique élevée donne lieu à des pratiques de gestion très autocratiques et moins basées sur la participation. En fait, le pouvoir est centralisé et la structure organisationnelle demeure pointue avec plusieurs niveaux hiérarchiques. Bien que le pouvoir est reparti d'une manière inégale dans les cultures à distance hiérarchique élevée, il faut cependant reconnaître que cette situation satisfait le besoin psychologique de dépendance des gens qui ne possèdent pas le pouvoir (Hofstede, 1983). En contraste, une culture à distance hiérarchique faible est axée sur la décentralisation du pouvoir et sur des pratiques de gestion basées sur la participation dans le processus décisionnel. Dans ces pays, la structure pyramidale est aplatie, c'est seulement avec le travail et l'expérience que nous voyons augmenter le pouvoir de l'individu (Marchese, 2001). Les gens cherchent souvent à minimiser l'inégalité à l'intérieur de l'organisation (Schuler et Rogovsky, 1998).

Alors, il s'avère important de noter que dans les pays où la distance hiérarchique est élevée, « le pouvoir est un fait de base de la société », les autorités demeurent essentiellement celles de contrainte et de référence et la relation entre les chefs et les subordonnés se caractérise par un conflit latent, alors que dans les pays à faible distance hiérarchique, ceux qui détiennent le pouvoir essaient de paraître moins puissants, les autorités sont celles de récompense, légitime et de compétence et la relation entre ceux qui possèdent le pouvoir et ceux qui les subissent est caractérisée par une harmonie latente. Cependant, il faut préciser que dans ces pays, les conflits existent essentiellement pour résoudre les différents problèmes (Bollinger et Hofstede, 1987).

#### 2.4.2.2 Le contrôle de l'incertitude

En ce qui concerne le contrôle de l'incertitude, c'est « la perception qu'ont les individus de l'avenir » (Hofstede, 1994). Et, comme l'indiquent Bollinger et Hofstede, (1987, 101), « le futur nous sert donc à projeter nos espoirs et nos craintes. En d'autres termes, nous vivons dans l'incertitude de ce qui va arriver et nous en sommes parfaitement conscients ». Il est à préciser que dans certaines cultures, l'incertitude de l'avenir crée chez les individus un niveau d'anxiété très élevé qui se manifeste souvent à travers une grande nervosité et des démonstrations d'agressivité (Hofstede, 1983). Dans ces sociétés, les gens sont élevés à battre l'avenir et ils se montrent inconfortables dans les situations non structurées et risquées (Newman et Nollen, 1996). Alors, le contrôle de l'incertitude n'est que la mesure du degré de tolérance des gens d'un pays de l'incertitude et de l'ambiguïté des situations (Schuler et Rogovsky, 1998).

Souvent, ces cultures tentent à éviter l'incertitude et l'ambiguïté en mettant en place des lois, des procédures et des règles pour contrôler l'environnement. Également, les organisations établissent des plans clairs, des politiques, des systèmes et des structures. Ce qui rend les événements facilement interprétables et prévisibles (Hofstede, 1997).

Les sociétés ayant un contrôle de l'incertitude élevé tentent à réduire l'incertitude et à créer la sécurité par trois moyens; la technologie permettant de se protéger des divers risques provenant de la nature et de la guerre, les lois, les règles formelles et les institutions permettant de se protéger de l'imprévisibilité de comportement humain et enfin, la religion ou encore une idéologie rendant l'incertitude tolérable (Hofstede, 1983). Toutefois, dans les sociétés où le contrôle de l'incertitude est faible, les gens ont une tendance naturelle à se sentir en sécurité (Hofstede, 1983). Encore, ils sont élevés à prendre le risque et à tolérer l'incertitude. Ainsi, ils montrent une aversion émotionnelle aux règles formelles. Et, comme le signale Hofstede, (1997, 121): « People in such societies (weak uncertainty-avoidance cultures) pride themselves that many problems can be solved without formal rules ».



Ainsi, le degré de formalisation des rôles, de spécialisation des fonctions et de précision des tâches varie en fonction du niveau de l'incertitude. D'où, le modèle idéal dans la culture où le contrôle de l'incertitude est élevé sera sans aucun doute un modèle uniforme, alors que dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, les modèles présentent souvent de très grandes diversités (Bollinger et Hofstede, 1987, 121).

Certainement, le niveau de contrôle de l'incertitude influencera la gestion et les diverses politiques de l'entreprise. Cette dimension peut également affecter l'exercice du pouvoir dans les firmes. Dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, par exemple l'Espagne, les détenteurs du pouvoir sont plus puissants que ceux dans les pays où le contrôle de l'incertitude est faible, car ils contrôlent, en plus l'incertitude du futur (Bollinger et Hofstede, 1987, 121).

#### 2.4.2.3 L'individualisme vs le collectivisme

Toutes les sociétés humaines diffèrent entre elles, dans la relation que les individus entretiennent avec les autres membres de la collectivité (Bollinger et Hofstede, 1987, 123). Ainsi, le degré de l'individualisme n'est que la relation entre l'individu et son groupe d'appartenance. Newman et Nollen (1996, 756) ont défini l'individualisme comme étant : « the extent to which identity derives from the self versus the collectivity ».

Souvent, dans les sociétés individualistes, comme les États-Unis, le Canada ou l'Australie, les individus valorisent l'opinion individuelle et mettent leurs intérêts individuels et les intérêts de leurs familles immédiates avant toute autre chose. En contraste, dans les sociétés collectivistes, par exemple Taiwan, Singapour ou Hong-Kong, les individus échangent une loyauté absolue pour le groupe et ils agissent souvent dans son intérêt.

Dans une perspective organisationnelle, l'individualisme est marqué par l'indépendance des employés envers leur entreprise. En effet, l'individualisme se

matérialise par la valorisation de l'individu du temps passé pour sa vie personnelle, la liberté laissée à l'employé dans son travail et la possibilité de relever des défis. Cependant, l'esprit communautaire se caractérise par une grande dépendance des gens envers leur organisation. Le plus souvent, il se manifeste par un grand besoin de formation, des bonnes conditions physiques de travail et une bonne utilisation des diverses capacités professionnelles (Bollinger et Hofstede, 1987, 126).

Alors, si dans les sociétés individualistes, la relation entre le patron et ses employés ne dépasse pas le travail où chaque personne y tire des avantages, dans les sociétés collectivistes, l'intérêt de groupe a principalement la priorité sur l'intérêt individuel (Arcand, Arcand, Fabi et Bayad, 2004). En fait, dans les entreprises partageant un fort degré d'individualisme, les employés entretiendront des relations fondées sur le travail et sur la base d'un calcul personnel et non sur des relations amicales qui sont généralement établies sur une base morale (Hofstede, 1983). De ce fait, le système capitaliste s'avère adéquat avec la culture individualiste.

Quand à la gestion de conflit, dans les pays individualistes, « le conflit débouchant sur une confrontation ouverte est considéré comme salutaire pour tous », alors que dans les cultures communautaires, il y a une grande possibilité que l'un de deux protagonistes perd sa dignité, sa fierté ou même son honneur (Bollinger et Hofstede, 1987, 135).

Il est à signaler qu'il existe une corrélation remarquablement élevée entre l'individualisme et la richesse d'un pays. En fait, plus un pays est riche ou encore développé, plus l'esprit des gens est individualiste. En contraste, plus un pays est pauvre ou en voie de développement, plus la culture demeure collectiviste (Bollinger et Hofstede, 1987, 128).

#### 2.4.2.4 La masculinité

Dans les sociétés, la masculinité se manifeste par une division claire des rôles. Les hommes sont durs, autoritaires et cherchent le succès matériel. Au contraire, les

femmes sont plus modestes, tendres et cherchent la qualité de vie (Hofstede, 1997). Ainsi, la masculinité se présente comme étant la différenciation des rôles dans la société. Alors que les rôles sont plus différenciés dans les pays de culture masculine, ils sont moins différenciés dans les pays féminins.

Dans les sociétés masculines, les valeurs sociales traditionnelles sont axées sur la performance, la réalisation et l'acquisition de la monnaie et des biens matériels pour combler le besoin d'assurance (Hofstede, 1983). Souvent, ces cultures estiment l'accomplissement et abhorrent l'échec. En contraste, dans les sociétés féminines, les valeurs dominantes se manifestent par la recherche d'une bonne qualité de vie, la protection de l'environnement et l'offre d'aide aux autres (Hofstede, 1983, 89).

Dans les cultures où l'indice de masculinité est élevé, comme l'Irlande, le Japon ou les États-Unis, les conflits doivent être résolus par un vrai combat ou comme l'indique Hofstede (2001): « let the best main win ». Cependant, dans les pays féminins, c'est le cas des pays scandinaves, les individus préfèrent résoudre le conflit par la négociation et les compromis.

#### 2.4.2.5 Les principaux critiques des travaux de Hofstede

En se référant à l'étude de Hofstede, il y aura avantage, dans bien des multinationales, à connaître les valeurs culturelles des pays étrangers pour pouvoir s'adapter à la culture nationale de chacun de ces pays. En effet, le choix adéquat de structure organisationnelle et de style de gestion est souvent déterminé par la compréhension et le respect des dimensions culturelles de Hofstede affectant d'une façon prévisible la pensée, les sentiments et la façon d'agir de l'individu dans les organisations et les institutions (Hofstede, 1983).

Malgré le fait que cette étude demeure intéressante dans le domaine de gestion et elle a passionné de nombreux chercheurs, il faut pourtant reconnaître que quelques critiques lui sont quand même adressées.

Premièrement, la collecte des données de l'enquête de Hofstede a été faite entre 1968 et 1973, alors, la question qui se pose à ce niveau : est-ce que les résultats trouvés par Hofstede sont seulement valides pour cette période ? Hofstede (1994), Newman et Nollen (1996) et Schuler et Ragovsky (1998) ont répondu à cette critique en signalant que la culture est souvent stable et ne change que lentement. En effet, les valeurs culturelles, les normes, les croyances et les principes sont renforcés symboliquement, formés par la socialisation et transférés d'une généralisation à l'autre (Huang et Harris, 1973, mentionnés dans Parboteeah et Cullen, 2003).

Deuxièmement, selon McSweeney (2002), l'échantillon d'Hofstede n'est pas représentatif de la population nationale. Toutefois, Hofstede (1994) explique que les employés des filiales IBM ont le même type de travail, le même niveau de formation et également la même culture d'entreprise, alors, la nationalité est sans aucun doute l'élément qui différenciera les différents groupes nationaux dans une telle population aussi homogène. Donc, c'est par la comparaison de ces filiales que nous pouvons déterminer les différences de la culture nationale.

Troisièmement, l'utilisation accrue de questionnaires d'attitude pour la collecte des données était une autre critique pour l'étude de Hofstede. À cette critique, Bollinger et Hofstede (1987) soulignent qu'il n'existe aucune méthode disposant d'une validité prédictive sûre dont on ne peut douter. De ce fait, la meilleure solution est d'utiliser plusieurs approches méthodologiques en même temps tout en essayant de trouver leurs points communs. Toutefois, toujours selon ces chercheurs, pour une telle étude de cette ampleur, il s'avère mieux d'utiliser un questionnaire et de comparer par la suite les résultats trouvés avec d'autres études. Plus encore, plusieurs chercheurs ont examiné la possibilité que l'étude de Hofstede pourrait être influencée par les valeurs occidentales dans la mesure où le questionnaire a été essentiellement élaboré par des occidentaux (Smith et Bond, 1994).

À ces critiques, nous pouvons également ajouter quelques critiques de McSweeney (2002). En fait, ce dernier signale que l'instrument de Hofstede n'est pas une mesure directe de la culture nationale. Toutefois, il faut comprendre que la culture n'est

qu'une construction. Ainsi, elle ne peut pas avoir une mesure directe. Par ailleurs, les dimensions de Hofstede peuvent être considérées comme des manifestations de la culture nationale et non des mesures directes de la culture (Williamson, 2002).

Si Hofstede affirme que ses dimensions ne sont pas complètes (Hofstede, 1980), McSweeney souligne que les mesures incomplètes des cultures nationales mènent à des descriptions imprécises de la culture. Cependant, il faut quand même reconnaître que les corrélations déjà trouvées pour certaines dimensions de Hofstede avec d'autres enquêtes démontrent qu'il existe des dimensions qui sont relativement complètes, compréhensives et qui peuvent être universellement mesurées. Ces dimensions sont susceptibles de distinguer les gens des pays différents (Williamson, 2002).

Certes, les critiques de McSweeney ou celles d'autres auteurs résultent essentiellement d'un manque de la clarté de paradigme en gestion culturelle. Néanmoins, il ne faut pas oublier que les résultats de l'étude de Hofstede servent de base à un bon nombre des chercheurs dans plusieurs domaines (communication, sociologie des organisations, science politique, etc.) et plus particulièrement en science de la gestion. De plus, les études utilisant le modèle de Hofstede (1984, 2001) et d'autres modèles culturels plus récents (Trompennars, 1994; Schwartz, 1999), sur plus de trente années, montrent l'efficacité de ces approches. Également, certaines études utilisant les dimensions de Hofstede laissent apparaître certaines similitudes en termes de résultats, comme par exemple l'étude d'André Laurent. Encore, l'individualisme vs le collectivisme, l'attitude à l'égard du temps et la distance hiérarchique de Hofstede sont en corrélation avec quelques dimensions de Trompenaars et celles de Schwartz. Encore plus, plusieurs recherches faites dans le passé ont affirmé que les racines culturelles sont essentiellement à l'origine de différences observées au travail (Parboteeah et Cullen, 2003).

Bien que les cinq dimensions culturelles demeurent insuffisantes pour épuiser l'univers de différences entre les cultures nationales, il faut tout de même reconnaître qu'elles ont une validité substantielle et empiriquement démontrée pour être en

rapport avec plusieurs aspects de management et d'organisations (Kolman, Noorderhaven, Hofstede et Dienes, 2003).

En plus, c'est qu'à partir de l'étude de Hofstede que la quantification de la culture nationale était possible. Pour les spécialistes en sciences humaines, cette quantification permet d'ouvrir la boîte noire des facteurs culturels (Williamson, 2002). En effet, elle permet d'examiner la manière dont les valeurs culturelles varient en fonction de la nation (Schwartz, 1992, cité dans Schuler et Rogovsky, 1998). Alors, comme l'indique Triandis (1982), Hofstede (1980, 1984, 1993) a présenté les moyens les plus compréhensifs pour identifier les dimensions de la culture nationale. De plus, ses résultats ont été reproduits au niveau national et sa structure nationale a été acceptée pour décrire les différences entre les nations (Triandis, 1982). Dans le même ordre d'idées, Hofstede (2001) signale que les dimensions de la culture nationale demeurent une source principale d'explication des différences culturelles.

Il ne peut être mis en doute, la tendance à apporter un meilleur éclairage sur la gestion culturelle, qui prévaut depuis une vingtaine d'années, et qui consiste essentiellement à démontrer que la culture nationale est un bon facteur explicatif des différences des politiques et pratiques de GRH entre les différents pays, est particulièrement attribuable aux études de Hofstede.

À ce niveau, nous pouvons rajouter d'une manière brève que l'étude d'André Laurent et celle de Fons Trompenaars comportent beaucoup de similitudes avec l'étude de Hofstede. En effet, l'étude d'André Laurent (1983) de la réaction des employés et des dirigeants des firmes appartenant à dix pays différents (neuf pays européens, les États-Unis) laisse apparaître trois conceptions; la conception de l'organisation comme une structure hiérarchique, la conception de l'organisation comme un système politique et enfin, la conception de l'organisation comme un système où les rôles sont formalisés. Fons Trompenaars (1994) a, quant à lui, effectué une étude auprès des professionnels appartenant à 50 pays afin d'étudier les effets des différences culturelles sur les pratiques de gestion. Cette étude a permis d'identifier sept dimensions (universalisme vs particularisme, individualisme vs

collectivisme, affectivité vs neutralité, cultures spécifiques vs cultures diffuses, orientation basée sur l'accomplissement vs orientation basée sur l'attribution, attitude à l'égard du temps, cultures orientées vers le contrôle interne vs cultures orientées vers le contrôle externe). Alors, comme le nom l'indique, nous pouvons, sans toutefois définir chaque dimension, constater que certaines dimensions se rapportent à celles de Hofstede.

Après avoir eu une idée sur les études internationales les plus célèbres en gestion culturelle qui sont sans nul doute celles d'Hofstede (1991, 1980), de Laurent (1983, 1986) et de Trompenaars (1994), nous présenterons dans la section suivante les principales études empiriques dans le domaine.

#### 2.4.3 Les études empiriques

Comme nous l'avons signalé, c'est qu'à partir des années 1980 que nous voyons apparaître l'idée voulant que la culture nationale puisse influencer les pratiques de GRH, ainsi que les comportements dans les organisations (Ford et Chan, 2003). En fait, plusieurs auteurs ont travaillé sur le concept de culture nationale. Également, ils ont tenté de la caractériser par différentes variables. En identifiant quatre dimensions communes à chaque culture nationale, comme nous avons vu dans la section précédente, Hofstede a montré l'influence voire la détermination des systèmes de gestion d'organisations nationales par ces paramètres (Parboteeah et Cullen, 2003).

Bien que plusieurs auteurs soulignent l'importance d'harmoniser les pratiques RH avec la culture nationale, il importe de noter que la réalité est beaucoup plus complexe, en fait, les organisations se montrent encore hésitantes à déployer des pratiques harmonisées avec la culture nationale. Selon Schuler et Rogovsky (1998, 162), ceci peut s'expliquer par plusieurs raisons. D'abord, les firmes ne comprennent pas l'importance de développer un environnement de travail spécifique à chaque culture nationale et elles tentent souvent d'expliquer l'inefficience dans la gestion par des facteurs qui n'ont aucun rapport avec la mauvaise gestion culturelle. De plus, les sociétés croient que le développement des pratiques RH spécifiques à chaque culture

nationale peut créer des conflits et des problèmes au niveau de la coordination et de la communication dans la société et surtout avec les filiales situées dans des pays différents. Encore, les sociétés ne croient pas au principe « when in Rome, do as the romans do » et elles pensent que les employés locaux doivent oublier leur culture et essayer de s'adapter à la culture de l'entreprise mère (Doz et Prahalad, 1986). Encore plus, les firmes reconnaissent l'importance des différences interculturelles, ainsi que l'existence des politiques et des pratiques spécifiques à chaque culture nationale. Toutefois, celles-ci ne savent pas examiner la relation entre les différences culturelles et les pratiques RH adéquates. Enfin, il y a un manque d'évidence empirique quant à la relation entre l'harmonisation des pratiques de gestion et la performance organisationnelle, ceci explique pour une bonne part la réticence des entreprises. Cependant, il est à noter que l'étude récente de Newman et Nollen (1996) vient démontrer cette relation.

Quelques auteurs, Hofstede (1980, 1984, 1993), Zhu et Dowling (1994), Sparrow (1995), Sparrow et Budhwar (1997) et Schuler, Jackson, Slocum et Jckofsky (1996) ont démontré l'existence d'une relation entre les dimensions de la culture nationale et les politiques de GRH.

Même si Brewster (1994, mentionné dans Shuler et Rogovsky, 1998) n'a pas utilisé les dimensions de Hofstede, il a affirmé que les politiques et les pratiques de GRH utilisées aux États-Unis demeurent inadéquates pour les pays européens. Les différences culturelles entre les États-Unis et l'Europe expliquent pour une bonne part ces résultats. Zhu et Dowling (1994) de leur côté démontrent la stabilité des pratiques et politiques de GRH utilisées par les compagnies en Chine malgré les changements sociaux et politiques et les révolutions vécus par ce pays. Sparrow et Budhwar (1997) expliquent que les pratiques d'emplois utilisées par des firmes en Inde sont consistantes à la culture de pays. De plus, Schuler, Jackson, Slocum et Jckofsky (1996) affirment que les différences dans les pratiques de GRH utilisées par les américaines et les mexicains ont essentiellement pour origines les différences culturelles entre ces deux pays selon les dimensions de Hofstede.



Alors, comme l'indiquent Newman et Nollen (1996), il existe une grande évidence que les cultures varient d'un pays à l'autre, il en résulte que les pratiques de GRH varient dépendamment de chaque culture nationale en question. Ainsi, nous présenterons d'une manière brève quelques études démontrant la variation des pratiques de GRH en fonction de la culture nationale selon chaque dimension de Hofstede dans la mesure où ces dimensions ont été adoptées pour des recherches aussi importantes que celles effectuées par Newman et Nollen (1996) et Schuler et Rogovsky (1998). Nous aurons l'occasion de présenter ces études en détail plus loin dans ce chapitre puisqu'elles demeurent très intéressantes et elles seront encore notre principale référence dans la présente recherche.

Certains chercheurs ont démontré que la participation des employés demeure une pratique bien désirée dans les pays ayant une distance hiérarchique faible, comme les États-Unis (Denison et Mishra, 1995). Au contraire, dans les pays où la distance hiérarchique est élevée, les employés perçoivent la participation avec crainte, méfiance et manque du respect. De plus, Jaeger (1986) démontre que le travail en groupe est une pratique non adéquate à ces cultures dans la mesure où les employés appartenant à différents niveaux hiérarchiques se trouvent souvent inconfortables d'être face en face. En ce qui a trait au contrôle de l'incertitude, dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude élevé, les procédures et les règles aident les employés à réduire le malaise et l'incertitude face aux situations inconnues. Cependant, dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude faible, les gens ont une aversion émotionnelle pour les règles formelles et les procédures, celles-ci sont considérées comme inutiles (Slocum et Lei, 1993, cités dans Schuler et Rogovsky, 1998). En termes de l'individualisme vs collectivisme, l'individualisme se manifeste souvent par la tendance des entreprises à laisser à l'individu la responsabilité de se préoccuper de ses propres intérêts et de sa famille (Earley, 1994). En contraste, dans les pays collectivistes, c'est le cas des pays asiatiques tels que Taiwan, Hong-Kong et Corée, les pratiques de gestion sont basées sur la solidarité et le groupe. En plus, Earley (1994) signale que la formation individuelle est une pratique importante aux États-Unis (pays individualiste), alors que la formation en groupe demeure plus préférée en Chine (pays collectiviste). Pour ce qui est de la masculinité, contrairement aux pays

masculins, dans les cultures féminines incluant les pays scandinaves, les pratiques sont axées sur la qualité des relations interpersonnelles, ainsi que la qualité de vie au travail (Jaeger, 1986).

Comme nous avons été en mesure de le constater, la relation entre les pratiques RH et la culture nationale a peu été étudiée par quelques chercheurs. Nous nous demandons alors pour ce qui est de la relation entre les pratiques de GRH, la culture nationale et l'efficacité organisationnelle ?

En terme de performance, comme le soulignent Newman et Nollen (1996), il ne semble y avoir aucune pratique de gestion supérieure à l'autre. Pourtant, c'est par l'harmonisation des pratiques de gestion aux différentes caractéristiques de la culture nationale que les firmes peuvent avoir une performance plus élevée (Denison, 1990; Earley, 1994; Denison et Mishra, 1995).

Jaeger (1986) affirme que la gestion participative demeure inefficace dans les cultures ayant une distance hiérarchique élevée. Également, Morris et Pavett dans leur étude de 1992, ont trouvé que la gestion participative est positivement reliée à la performance aux États-Unis (culture à distance hiérarchique élevée) et non au Mexique (pays à distance hiérarchique faible). L'étude de Denison et Mishra (1995) réalisée auprès des firmes situées aux États-Unis démontre une relation positive entre la participation des employés et l'efficacité organisationnelle. Cette étude vient, en fait, supporter les résultats des études de Hansen et Wernerfelt (1989) et de Denison (1990) examinant la relation entre les pratiques de gestion et la performance financière dans des sociétés américaines. Schneider et DeMeyer (1991) montrent que les gestionnaires de l'Europe Latine (pays où le contrôle de l'incertitude est élevé) ont tendance à répondre fortement à l'environnement incertain par les programmes de formation à grande échelle et par l'organisation majeure, ce qui affecte d'une façon directe l'efficacité organisationnelle. En plus, Earley (1994) signale que la formation individuelle est une pratique plus efficace aux États-Unis (pays individualiste) qu'en Chine. Au contraire, la formation en groupe conditionne une plus grande efficacité organisationnelle en Chine (pays collectiviste). Jaeger (1986)

a, quant à lui, indiqué que la gestion par objectifs demeure une technique de gestion plus efficace dans les cultures masculines que dans les cultures féminines.

D'une façon plus générale, Earley (1994) souligne que les pratiques de gestion qui sont cohérentes avec les valeurs de la culture nationale produisent généralement une performance plus élevée. Dans cette optique, Marchese (2001) stipule que l'organisation est plus efficace lorsque ses pratiques RH s'harmonisent avec la culture nationale. Newman et Nollen (1996) de leur côté ont mentionné que les firmes qui utilisent des pratiques RH harmonisées avec la culture nationale ont une performance financière plus élevée que les entreprises qui possèdent des pratiques non consistantes à la culture.

Le travail de Schuler et Rogovsky (1998) démontre des relations significatives entre certaines pratiques de rémunération et les dimensions de Hofstede. Dans le même contexte, lors d'une étude effectuée en 2004, Arcand, Arcand, Fabi et Bayad ont tenté de mesurer la performance sociale au niveau des institutions bancaires situées particulièrement dans trois pays (États-Unis, France et Japon) tout en faisant le lien avec les pratiques de GRH et la culture nationale. Ils ont prouvé que les pratiques RH cohérentes à la culture nationale ont un impact sur la performance sociale.

Alors, la littérature du domaine laisse apparaître des travaux qui ont examiné les pratiques de gestion dans une multinationale, c'est le cas de Newman et Nollen (1996), et les travaux étudiant quelques pratiques de gestion des ressources humaines dans certains pays, comme par exemple la recherche de Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004) et celle de Schuler et Rogovsky (1998) que nous verrons ci-après.

#### 2.4.3.1 L'étude de Karen L. Newman et Stanley D. Nollen,

En utilisant les cinq dimensions de Hofstede, dans leur étude de 1996, les chercheurs Karen L. Newman et Stanley D. Nollen ont tenté d'examiner empiriquement les effets des pratiques de gestion harmonisées avec la culture nationale sur la

performance financière d'une grande multinationale américaine possédant 176 filiales situées dans dix-huit pays européens et asiatiques.

Cette étude vient, en fait, supporter la thèse stipulant que la performance de la firme est élevée lorsque les pratiques de gestion sont harmonisées à la culture nationale. Il apparaît en effet évident que si le fait de faire participer les employés dans les pays à distance hiérarchique faible (États-Unis) permet d'avoir une performance élevée, cette même pratique ne prouve pas la même efficacité dans les pays à distance hiérarchique élevée (pays asiatiques). En ce qui concerne le contrôle de l'incertitude, la clarté des politiques et de la direction est souvent associée à une performance financière élevée dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude élevé. Cependant, dans les cultures où le contrôle de l'incertitude est faible, aucune relation n'a été démontrée. Donc, il s'avère très clair que cette dimension culturelle n'est que partiellement vérifiée. En ce qui a trait à l'individualisme vs collectivisme, dans les cultures individualistes, la performance individuelle des employés est plus élevée lorsque les gestionnaires encouragent la contribution individuelle des employés. À l'encontre de cette position, dans les cultures collectivistes, la performance est plus importante lorsqu'il y a moins de contribution individuelle. Quant à la masculinité, dans les sociétés masculines, la performance est plus élevée lorsque les firmes pratiquent plus de la rémunération basée sur les primes en fonction du mérite et des promotions attribuées aux employés les plus méritants. En contraste, dans les cultures féminines, les firmes sont plus performantes lorsqu'elles utilisent moins de rémunération et des promotions en fonction du mérite. Enfin, pour ce qui est de l'orientation vers le long terme vs le court terme, les filiales dans les cultures orientées vers le long terme sont plus performantes lorsqu'elles utilisent des solutions permanentes aux divers problèmes et également lorsqu'elles assurent la sécurité d'emplois. Au contraire, les solutions de court terme demeurent plus efficaces dans les pays orientés vers le court terme.

Alors, selon Newman et Nollen (1996), une évidence s'impose pour les managers des multinationales, il faut harmoniser les pratiques de GRH à la culture nationale. En effet, lorsque les pratiques de GRH ne sont pas harmonisées avec les valeurs des

employés, ces derniers se montrent souvent insatisfaits, inconfortables et moins engagés. De ce fait, ils seront logiquement moins capables de performer.

#### 2.4.3.2 L'étude de Randall S. Schuler et Nikolaï Rogovsky

Utilisant trois grandes bases de données, Schuler et Rogovsky (1998) de leur côté se sont intéressés à vérifier si les pratiques de GRH et plus spécifiquement les pratiques de rémunération sont consistantes à la culture nationale. Ils ont étudié quatre types de pratiques de rémunération; les pratiques de rémunération basées sur le statut, les pratiques de rémunération basées sur la performance individuelle, les avantages et les programmes sociaux et enfin, les plans de propriété des employés. De plus, ils ont seulement utilisé les quatre premières dimensions originales de Hofstede.

Selon les conclusions que tirent ces derniers, la culture nationale explique pour une bonne part la variance dans l'utilisation des pratiques de rémunération dans différents pays. En fait, dans les pays à distance hiérarchique faible, la pratique de rémunération la plus adéquate est d'avoir des programmes de participation à l'actionnariat. Dans des pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, les entreprises ont intérêt à offrir plus de certitude dans leurs systèmes de rémunération, comme la rémunération basée sur l'ancienneté et les compétences. À l'opposé, dans les sociétés où le contrôle de l'incertitude est faible, les systèmes de rémunération axés sur la performance individuelle sont souvent préférés. Également, la rémunération basée sur la performance individuelle s'avère plus favorisée dans les pays individualistes. Souvent, les firmes dans les cultures masculines utilisent moins d'avantages flexibles, des garderies en milieu de travail, des plans de retraites et des congés de maternité. Toutefois, celles-ci utilisent souvent la rémunération basée sur les commissions.

#### 2.4.4 Critique des études empiriques

En dépit de l'importance de travail de Schuler et Rogovsky (1998), il faut toutefois signaler que ces chercheurs ont seulement testé un petit nombre de pratique de

rémunération dans un petit nombre des pays. Il est à noter que le nombre, ainsi que le choix des pays étudiés ne permet pas de généraliser les résultats obtenus à tout le monde. De plus, il faut quand même reconnaître que ces chercheurs n'ont pas contrôlé plusieurs facteurs (l'industrie, la taille de l'entreprise, les occupations d'employés, etc.) qui peuvent peut-être expliquer une certaine variance dans l'utilisation de certaines pratiques. Ceci est essentiellement dû aux limites des bases de données utilisées. Encore, en ce qui concerne l'étude d'Arcand, Arcand, Fabi et Bayad (2004), le fait d'étudier seulement trois pays et un seul secteur économique rend la généralisation des résultats difficiles.

Alors, bien que quelques études supportent la relation entre les pratiques de GRH, la culture nationale et l'efficacité organisationnelle, nous croyons qu'il existe, à ce jour, très peu d'études qui ont été réalisées dans ce domaine. En plus, comme nous sommes en mesure de constater, les recherches disponibles ne se sont concentrées que sur un nombre limité des dimensions, ou bien, sur une ou deux pratiques dans un petit nombre de pays (Fisher et Hartel, 2003). À vrai dire, l'étude de Newman et Nollen (1996), malgré le fait qu'elle n'est pas en GRH, demeure sans nul doute la plus compréhensive et la plus complète dans la mesure où ces chercheurs, comme nous venons tout juste de le voir, ont utilisé les cinq dimensions de Hofstede et non une seule dimension ou deux seulement. Également, ils ont utilisé des données recueillies de dix-huit pays et non d'un ou de deux pays. De plus, ils ont contrôlé la performance antérieure et les facteurs économiques exogènes qui peuvent avoir des effets sur les résultats. Ce qui permet d'augmenter la validité de leur étude.

C'est vrai que les travaux réalisés dans le domaine nous poussent à croire fortement à l'effet de la culture nationale sur l'utilité voire l'efficacité des pratiques de GRH, mais nous sommes encore conscients que les études réalisées, jusqu'à maintenant, dont notamment celles concernant directement la GRH, sont très peu nombreuses. Néanmoins, les résultats obtenus dans ce domaine encouragent les chercheurs de poursuivre les travaux tout en tentant d'améliorer la compréhension de ce phénomène. Alors, il semble être intéressant de mener des nouvelles études à grande

échelle sur la relation entre les pratiques de GRH, la culture nationale et la performance organisationnelle.

## 2.5 Le modèle de recherche

Même si les données rapportées dans la littérature à propos de la relation entre les pratiques de GRH, la culture nationale et l'efficacité organisationnelle avaient un fond empirique faible, les résultats obtenus, jusqu'à maintenant, nous poussent à poursuivre les recherches. Compte tenu de fondement théorique de la présente recherche (approche de la contingence), on présume ainsi que les pratiques de la GRH qui s'harmonisent avec la culture nationale ont un impact positif sur la performance organisationnelle.

Alors que Osterman (1994) et Delery et Doty (1996) ont retenu un petit nombre de pratiques de GRH, d'autres auteurs, Freund et Epstein (1984), Arthur (1992), Delaney, Lewin et Ichnowski (1989), Huselid (1995), Pefefffer (1994) et MacDuffie (1995) ont proposé des listes de pratiques de GRH ayant un effet positif sur la performance de l'entreprise dont le nombre dépasse 7 pratiques.

Étant donné que nous allons étudier un secteur d'activité très spécifique, nous nous limiterons ici à étudier trois pratiques de GRH dites « innovatrices » et qui sont adéquates avec notre secteur étudié. Plus particulièrement, nous retiendrons comme pratiques; la dotation, la formation et la rémunération incitative dont la définition conceptuelle et opérationnelle s'impose désormais. Il est à comprendre que les pratiques de GRH sont essentiellement nos variables indépendantes. Nous présenterons également la définition de la culture nationale (variable modératrice) et celle de la performance organisationnelle (variable dépendante).

### 2.5.1 Les variables indépendantes

Étant donné que nous voulons étudier l'impact des pratiques de GRH harmonisées avec la culture nationale sur la performance organisationnelle, nos variables indépendantes seront alors les pratiques RH. Plus précisément, nous allons étudier trois pratiques, soit la rémunération incitative, la formation et la dotation.

#### 2.5.1.1 La rémunération incitative

La rémunération incitative se présente comme une pratique de gestion stratégique des ressources humaines (Delery et Doty, 1996; Pefefffer, 1998; Pefefffer et Veigra, 1999). Selon Osterman (1994), la rémunération est une variable centrale de la GRH, elle permet d'accroître l'efficacité organisationnelle de l'entreprise. Elle peut prendre plusieurs formes différentes; le partage des gains, le partage des bénéfices, avoir des options sur l'achat d'action, la rémunération basée sur les compétences et diverses formes de motivation individuelle ou en groupe (Pefefffer, 1998; Pefefffer et Veigra, 1999). Dans le même sens, Osterman (1994) signale que la participation aux bénéfices, le partage des gains et la rémunération basée sur les compétences sont les pratiques les plus populaires (Osterman, 1994). De plus, Delery et Doty (1996) stipulent que la participation aux bénéfices demeure une partie intégrante de système stratégique des RH. En effet, « lorsque les employés sont des propriétaires, ils pensent et agissent souvent comme étant des propriétaires » (Pefefffer et Veigra, 1999, 43). Cascio et Thacker (1994) ont à leur tour défini la rémunération incitative tout en prenant en considération les trois principaux éléments qui la composent; la rémunération avec prime et bonis, les programmes de partage de profits et les programmes d'accès à la propriété.

Compte tenu de notre secteur d'activité, nous retenons comme pratiques de rémunération incitative le partage des gains (permettre aux employés de bénéficier d'une partie des gains de productivité), le partage des profits (permettre aux employés de bénéficier d'une partie des profits de l'entreprise), l'octroi des primes individuelles (redistribuer un certain pourcentage du salaire annuel en fonction de la



performance individuelle de chaque employé), le partage de l'actionnariat avec les employés, les pratiques d'achat d'options d'actions, la rémunération basée sur les compétences individuelles, les programmes d'avantages sociaux flexibles et enfin, le régime de retraite collectif.

#### 2.5.1.2 La formation

Bélanger, Benabou, Bergeron, Foucher, Petit (1988, 229) ont défini la formation comme étant « un ensemble d'activités d'apprentissage planifié visant l'acquisition de connaissances, d'habilités et d'attitudes propres à faciliter l'adaptation des individus et des groupes à leur environnement socio-professionnel et, en même temps, la réalisation des objectifs d'efficacité de l'organisation ». Comme nous sommes en mesure de constater, cette définition met l'accent sur le rôle stratégique de la formation. Également, selon Carre (1991, 59), « la formation constitue, tout à la fois, un moyen d'élever le niveau de compétence du personnel, de lui donner la possibilité de contribuer davantage à la marche de l'entreprise en y exerçant des responsabilités plus importantes, d'accroître l'intérêt de son travail et par là même la satisfaction qu'il peut en tirer ». Alors, comme nous le fait remarquer ce dernier, la formation est un des meilleurs atouts qui permet à la firme d'être compétitive.

Donc, la formation est une pratique stratégique qui permet d'augmenter l'efficacité de l'entreprise. Elle se présente comme un investissement dans le personnel de l'organisation et par là même un composant essentiel de la performance des systèmes de travail. En fait, l'efficacité de ces systèmes est souvent conditionnée par une main-d'oeuvre habile et motivée qui possède les connaissances, les habiletés et les capacités d'exécuter les tâches requises. Cela peut être une source d'un avantage compétitif (Pefeffer, 1998; Pefeffer et Veigra, 1999).

Il convient de rappeler qu'un bon nombre des chercheurs, Russell, Terborg et Powers (1985), Bartel (1994), Arthur (1994) et Delery et Doty (1996) ont effectivement démontré le lien entre la formation et la performance de l'entreprise. Si plusieurs études ont validé cette relation, d'autres études n'ont montré aucun lien entre la

formation et la performance financière (Fey, Bjorkman et Pavlovskaya, 2000, mentionnés dans Takeuchi, Wakabayashi et Chen, 2003).

Dans notre travail, nous retiendrons les activités formelles de la formation qui visent essentiellement l'accroissement de capacité, des compétences et de flexibilité du personnel. Ces activités peuvent être aussi bien spécifiques (former l'employé pour qu'il soit capable de répondre aux exigences de poste qu'il occupe) que générales (former les employés pour qu'ils soient capables de répondre aux besoins futurs de l'entreprise).

#### 2.5.1.3 La dotation

Les pratiques de dotation sont considérées comme étant stratégiques (Pfeffer, 1998; Pfeffer et Veiga, 1999), elles contribuent à l'augmentation de la performance de l'entreprise. Toujours selon ces chercheurs, c'est l'effort consacré pour s'assurer d'avoir recruté la bonne personne au premier poste (Pfeffer, 1998; Pfeffer et Veiga, 1999). En fait, sélectionner le personnel recherché ayant les connaissances, les compétences et les habiletés requises, constitue un défi. Il est ainsi très important de choisir un canal de recrutement adéquat.

Ichniowski, Shaw et Prunushi (1997) ont montré une relation positive entre les pratiques de dotation et la performance organisationnelle. De plus, les chercheurs Terpstra et Rozell (1993) de leur côté démontrent que le recrutement, ainsi que l'utilisation des tests et des procédures de sélection formelles sont reliés aux profits réalisés par l'organisation.

Dans cette recherche, nous utiliserons comme pratiques de dotation; le recrutement externe et le recours à l'impartition des RH pour le recrutement et les entrevues et les tests pour la sélection des candidats. Selon Pfeffer et Veiga (1999), le recrutement externe et l'impartition sont considérés parmi les pratiques innovatrices. Encore, le déploiement des procédures de sélection formellement pré-établies telles que les entrevues et les tests passés aux candidats s'avère un bon instrument permettant d'évaluer d'une manière quantitative leurs compétences et leurs capacités.

Dans le secteur étudié, l'entrevue est largement utilisée comme pratique de sélection. Cette activité « consiste à recueillir de l'information sur les candidats pour ensuite évaluer leur potentiel, c'est-à-dire prédire leur succès futur au travail » (Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron, 1987). En ce qui concerne le test, il permet généralement d'identifier le candidat dont le profil convient adéquatement au poste proposé par l'entreprise. D'après Petit, Bélanger, Benabou, Foucher et Bergeron (1987, 159), le test est essentiellement « un moyen d'observer et de mesurer une dimension quelconque (par exemple les aptitudes, les connaissances, les habiletés, les intérêts, etc.) pour ensuite, à l'aide des résultats obtenus, situer les sujets les uns par rapport aux autres ».

#### 2.5.2 Les variables dépendantes

La performance est un objectif stratégique visé par toutes les firmes qui veulent continuer à rester leaders dans leurs domaines d'activités. Morin, Savoie et Beaudin (1994) ont défini l'efficacité organisationnelle comme étant un « jugement prononcé par les multiples constituants sur les produits, les résultats ou les effets de l'organisation ou de ses processus ». Souvent, on utilise des indicateurs financiers et économiques, le nombre des clients desservis ou des mesures unitaires de la production pour évaluer d'une manière quantitative la performance des entreprises. Morin, Savoie et Beaudin (1994) indiquent l'existence d'autres dimensions qui s'ajoutent et complètent les autres indicateurs économiques. Nous pouvons distinguer les valeurs des ressources humaines, la légitimité et la pérennité.

Pour ce qui est de la dimension valeurs des ressources humaines, elle représente essentiellement la valeur ajoutée par la qualité des employés au travail. Alors, elle est mesurée par la mobilisation des employés, le rendement des employés, le développement des employés et enfin, le moral des employés. Quant à la légitimité, elle se présente comme l'évaluation et la satisfaction des principaux groupes externes à l'entreprise (les clients, etc.), elle est essentiellement mesurée par la fidélité de la clientèle, le délai de livraison et l'éventail des produits et des services offerts. Enfin, la pérennité de la firme se rapporte au degré de stabilité et de croissance de

l'entreprise. Elle est mesurée par la compétitivité de l'entreprise, la qualité des produits ou des services et la performance financière.

Il est à signaler que dans la littérature scientifique, il n'y a toujours pas, à ce jour, de consensus sur la définition des critères de mesure de la performance. Toutefois, dans le cadre de cette étude, nous utiliserons la performance sociale, la performance financière et la performance économique comme variables pour mesurer la performance organisationnelle. Vu la nature d'activités des institutions étudiées, nous utiliserons comme mesures d'efficacité sociale, le degré de mobilisation du personnel, le niveau de satisfaction des employés, le nombre de griefs, le taux d'absentéisme et le taux de roulement des employés. Nous mesurerons la performance économique par la productivité des employés et le degré de satisfaction de la clientèle par rapport aux concurrents. Enfin, la performance financière sera mesurée à l'aide de la rentabilité, de niveau de profitabilité et de valeur des actions de l'entreprise tout en faisant la comparaison avec les concurrents les plus importants.

### 2.5.3 La variable modératrice

« La culture nationale conditionne les comportements individuels, elle reste un paramètre qui influence l'organisation sociale et par extension les entreprises » (Piganiol-Jacquet, 1994, 196). Donc, la culture nationale demeure un élément pouvant influencer, nous l'avons vu, la façon de gérer les ressources humaines et par là même l'efficacité organisationnelle. Ainsi, cette variable s'avère sans nul doute notre variable modératrice dans la présente recherche.

Hofstede démontre, en identifiant quatre constituantes de la culture nationale (la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, la masculinité vs la féminité, l'individualisme vs le collectivisme) dont les pondérations varient selon le pays, l'influence de ces paramètres sur les systèmes de gestion de l'entreprise. De plus, ces dimensions nous permettront d'effectuer une comparaison entre les cultures de pays étudiés.

Le choix des dimensions culturelles élaborées par Hofstede découle de fait que ces variables ont déjà été adoptées pour plusieurs études très importantes telles que celles menées par Newman et Nollen (1996) et Shuler et Rogovsky (1998) qui serviront de référence dans le présent travail. Les études utilisant les résultats obtenus par Hofstede (1984, 2001), sur plus de trente années, ont tour à tour mis l'accent sur l'importance et l'efficacité de son modèle d'observation. En fait, la structure nationale de Hofstede est acceptée pour décrire les différences entre les nations (Triandis, 1982) et ses résultats servent de fondement pour les études empiriques portant sur la culture nationale (Newman et Nollen, 1996). Également, ceci va beaucoup nous faciliter la comparaison entre les résultats obtenus dans le domaine.

Newman et Nollen (1996) ont dichotomisé les résultats de Hofstede tout en déterminant le point de cassure entre les pays selon chaque dimension de la culture nationale. Alors, nous utiliserons ces données pour pouvoir classer les pays étudiés (présentés en détail dans le chapitre à venir).

Étant donné que nous cherchons à valider empiriquement la relation entre les pratiques de la GRH qui s'harmonisent avec la culture nationale et la performance organisationnelle, il nous apparaît évident de schématiser cette relation dans le cadre de bien présenter notre modèle de recherche.

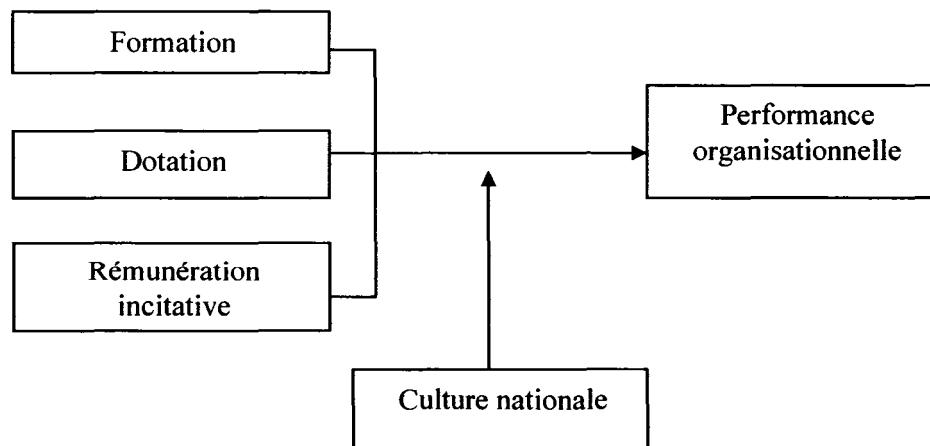


Figure 1. Modèle de recherche

#### 2.5.4 Les hypothèses de recherche

En ce qui concerne les hypothèses de cette étude, et en se basant sur les études déjà faites au sujet de la gestion culturelle, dont notamment celle de Newman et Nollen (1996) et celle de Shuler et Rogovsky (1998), nous supposons dix-sept hypothèses;

La rémunération :

Hypothèse 1.1 : Dans les pays à distance hiérarchique faible, les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.2 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.3 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude faible, les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.4 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude faible, les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.5 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Early, 1994; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.6 : Dans les pays où le degré de masculinité est élevé, les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.7 : Dans les pays où le degré de masculinité est élevé, les programmes d'avantages sociaux flexibles permettent d'accroître la performance de l'entreprise (Schuler et Rogovsky, 1998; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.8 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude élevé, les programmes d'avantages sociaux flexibles permettent d'accroître la performance de l'entreprise (Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.9 : Dans les pays où le degré de masculinité est faible, la mise en place d'un régime de retraite collectif permet d'accroître la performance de l'entreprise (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.10 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude élevé, la mise en place d'un régime de retraite collectif permet d'accroître la performance de l'entreprise (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002; Arcand, 2006).

La formation :

Hypothèse 2.1 : Dans les pays où le degré de masculinité est élevé, les programmes de formation concernant la formation spécifique à la tâche permettent d'accroître la performance de la firme (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

Hypothèse 2.2 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude élevé, les programmes de formation concernant la formation spécifique à la tâche permettent d'accroître la performance de la firme (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

Hypothèse 2.3 : Dans les pays où le degré de masculinité est faible, les programmes de formation concernant la formation générale permettent d'accroître la performance de la firme (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

Hypothèse 2.4 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude faible, les programmes de formation concernant la formation générale permettent d'accroître la performance de la firme (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

La dotation:

Hypothèse 3.1 : Dans les pays ayant un degré d'individualisme élevé, l'utilisation de recrutement externe permet d'accroître la performance de l'entreprise (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

Hypothèse 3.2 : Dans les pays ayant un degré d'individualisme élevé, le recours à l'impartition permet d'accroître la performance de l'entreprise (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

Hypothèse 3.3 : Dans les pays ayant un degré d'individualisme élevé, l'utilisation des pratiques de sélection bien structurées permet d'accroître la performance de l'entreprise (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

Alors, le propos de ce chapitre était de fournir une meilleure compréhension de la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle tout en prenant en compte les effets médiateurs ou encore contingents des cultures nationales. Ainsi, nous avons commencé notre chapitre par une première partie portant sur la GSRH. Après avoir défini les concepts qui semblent être intéressants, nous avons présenté les trois approches en GSRH. De plus, nous avons exposé les importantes études empiriques examinant la relation entre la GRH et la performance organisationnelle.



La deuxième partie de notre chapitre concerne la gestion culturelle. Donc, nous avons défini la culture tout en montrant que la culture nationale peut influencer la manière dont les firmes gèrent leurs employés et, par là, influencer l'efficacité organisationnelle. Encore, nous avons discuté les principales études faites dans ce domaine. Pour conclure et surtout faire le lien avec le troisième chapitre, il paraît nécessaire de présenter notre modèle de recherche. Donc, nous avons défini les variables indépendantes, dépendantes et modératrices tout en schématisant la relation entre ces différentes variables et enfin, nous avons formulé nos hypothèses de recherche.

Si le présent chapitre a permis de comprendre la relation entre les pratiques de la GRH, la culture nationale et la performance organisationnelle, c'est le propos de chapitre suivant que de présenter la méthodologie de recherche.

## Chapitre 3 : La méthodologie

### 3.1 Introduction

Dans le premier chapitre, nous avons spécifié notre problématique et nous avons présenté dans le deuxième chapitre les fondements théoriques et les principales études empiriques dans le domaine. Enfin, nous avons élaboré notre modèle de recherche tout en formulant nos hypothèses pour que nous puissions diriger le reste de notre travail. Il est le temps alors de présenter la méthodologie de recherche. Le propos de ce troisième chapitre est de préciser les principaux aspects méthodologiques privilégiés.

Avant toute chose, il paraît nécessaire de revenir sur notre question de recherche. Nous tentons alors de répondre à la question suivante : est-ce que les pratiques de GRH qui s'alignent avec la culture nationale augmentent la performance organisationnelle de l'entreprise? Par le présent travail, nous voulons apporter un éclairage supplémentaire à la Gestion stratégique des ressources humaines dans un contexte international en répondant à cette question. Bref, nous supposons que certaines pratiques de GRH (dotation, formation, rémunération incitative) s'harmonisant à la culture nationale permettraient d'accroître l'efficacité organisationnelle.

Dans ce chapitre, nous clarifierons tout d'abord notre stratégie de recherche, le terrain à l'étude et l'échantillonnage. Ensuite, nous définirons opérationnellement nos variables. Enfin, nous présenterons la méthode d'analyse des résultats.

### 3.2 Stratégie à privilégier

Selon Lamoureux (1995, 42), dans une recherche quantitative, « le chercheur a comme but d'établir des relations entre des faits. En général, il poursuit donc les buts qui sont de décrire ou d'expliquer la réalité (Lamoureux, 1995, 42). Et, c'est ainsi, nous pouvons affirmer que notre présente recherche est principalement une recherche

quantitative dans la mesure où notre but est « de vérifier des relations entre des variables et d'examiner les changements observés chez la variable dépendante à la suite de la manipulation des variables indépendantes » (Fortin, 1996, 369).

Comme le souligne Lamoureux (1995, 42), « le point de départ d'une recherche quantitative est une théorie déjà articulée, à partir de laquelle le chercheur déduit des faits qui devraient se vérifier dans la réalité. Il formule alors une hypothèse avant la collecte des données; cette construction théorique est formulée a priori (raisonnement du général au particulier) ». Cette affirmation concorde parfaitement au constat que nous venons de faire. En fait, en utilisant comme fondement théorique le modèle de Geert Hofstede et l'approche de la contingence, nous cherchons à vérifier et à expliquer la relation entre quelques pratiques de GRH, la culture nationale et la performance organisationnelle. Nous partons alors d'une théorie déjà acceptée et reconnue et nous tentons de vérifier nos hypothèses de recherches clairement spécifiques à travers une étude empirique concrète. Il s'agit alors d'une étude hypothético-déductive qui se situe dans un cheminement de la preuve.

Du fait que le but de l'étude consiste à examiner et à expliquer des associations ou encore des relations entre certaines variables sans que nous intervenions d'une façon active pour influencer ces variables, notre étude demeure alors une étude corrélationnelle/explicative. En conséquent, la stratégie envisageable sera un questionnaire par la poste. Alors, nous procéderons à la cueillette des données avec une méthode bien structurée, soit un questionnaire.

Dans notre cas, nous avons choisi d'étudier certaines banques ayant un siège social dans le pays choisi. Alors, il s'agit encore d'études de cas multiples. Nous justifions notre choix de ce type d'investigation par sa définition par rapport à notre but de recherche. Selon, Roy (2003, 166), l'étude de cas « est une approche de recherche empirique qui consiste à enquêter sur un phénomène, un événement, un groupe ou un ensemble d'individus, sélectionné de façon non aléatoire, afin d'en tirer une description précise et une interprétation qui dépasse ses bornes ».

Il importe de noter que l'étude de cas ne se limite pas nécessairement à un seul cas. En fait, elle peut encore se pencher sur quelques cas qui peuvent être analysés comme étant des entités différentes, ou être comparés entre eux pour déterminer les particularités de chaque cas étudié, ou bien, défendre une thèse quelconque (Roy, 2003), ou encore, vérifier une théorie (Fortin, 1996, 164). À la lumière de ces affirmations, il paraît clair que notre choix de la stratégie de recherche s'avère pertinent. En effet, en se basant sur un cadre théorique bien déterminé, nous allons étudier empiriquement un groupe de banques sélectionnées à partir de listes des institutions financières disponibles dans Internet et qui sont réparties sur trois pays (Algérie, Maroc, Tunisie) afin de vérifier si les pratiques RH s'alignant sur la culture nationale augmentent la performance organisationnelle. Encore plus, vu le manque d'argent et du temps et la nature même de notre étude (internationale), nous n'avons d'autre choix que d'utiliser cette stratégie.

Certes, les études de cas présentent des avantages dans la mesure où elles permettent à examiner en détail et de façon approfondie le phénomène étudié et les informations obtenues. Dans notre cas, ces informations sont exclusivement obtenues par questionnaire. Alors, la profondeur des études de cas permet d'avoir une meilleure compréhension de phénomène étudié et de mieux comprendre les relations entre les variables étudiées et de poser alors « un jugement à partir duquel la recherche future sera orientée » (Lamoureux, 1995).

Toutefois, il est à signaler que les études de cas peuvent comporter des limites, notamment au niveau de la représentativité. En fait, il s'agit d'échantillon composé d'un nombre peu élevé de cas sélectionnés d'une façon non aléatoire. Ainsi, les cas sélectionnés ne peuvent pas être représentatifs de l'ensemble et par là les résultats de ces études de cas présentaient une certaine déficience au niveau de la validité externe. Donc, nous ne pouvons pas généraliser les résultats obtenus (Roy, 2003). Malgré le fait que les études de cas représentent ces inconvénients, il faut cependant reconnaître que cette stratégie demeure la plus appropriée pour notre cas étant donné notre but de recherche, le contexte international de cette étude et les moyens dont nous disposons.

Comme nous l'avons déjà signalé, nous cherchons à examiner empiriquement les relations entre certaines variables à un moment donné. Les résultats recueillis portent seulement sur l'année 2006. Certes, ce type d'étude est le plus fréquent en sciences de gestion, car il s'avère le moins coûteux et plus simple à réaliser. Toutefois, l'étude demeure statique et ne permet pas alors d'analyser les divers changements. D'où, la possibilité d'avoir des informations biaisées, car nous nous demandons si les mêmes résultats trouvés ne sont pas valides que pour cette année. Cependant, il faut quand même reconnaître que faute du temps et d'argent, il est difficile d'effectuer une étude longitudinale. De plus, la pertinence de la recherche et l'importance des études réalisées dans le domaine et des résultats obtenus nous rassurent à propos de la pertinence de cette tentative.

### 3.3 Terrain à l'étude

Nous avons déjà mentionné que très peu d'études effectuées portent spécifiquement sur les PME ou sur les entreprises de services. Ainsi, il s'avère intéressant d'étudier la GRH dans les entreprises de services. Nous avons précisément choisi les entreprises oeuvrant dans le secteur bancaire pour effectuer notre étude empirique. En fait, le secteur bancaire demeure concurrentiel et très dynamique. Souvent, les réactions des concurrents sont plus rapides et plus fortes (Dietsch, 2005). Ce qui force les banques à améliorer sans cesse leur capacité à répondre aux besoins de la clientèle.

De nos jours, les principaux clients dont notamment les propriétaires d'entreprises sont devenus très exigeants. Bref, pour protéger et fidéliser les clients, les banques doivent offrir une gamme complète de services bancaires différenciés et bien adaptés aux différents besoins des clients à des prix compétitifs.

Il est à signaler que la réussite de la banque à répondre aux exigences de ses clients tout en les fidélisant passe obligatoirement par la capacité de ses employés à bien présenter et à améliorer constamment les services offerts. Donc, dans une banque qui demeure avant toute chose une entreprise de service, la recherche d'un avantage

concurrentiel repose désormais sur la poursuite d'une stratégie essentiellement axée sur les ressources humaines et surtout sur l'innovation au niveau de la GRH. Le personnel constitue alors le capital de ce type d'entreprise dans la mesure où il permet à l'organisation de maintenir ses activités et d'augmenter sa performance.

Il n'est pas surprenant de voir dans le secteur bancaire un bon choix raisonné pour vérifier notre question de recherche. En effet, ce secteur s'avère présent dans la plupart des pays du monde. De plus, pour pouvoir œuvrer dans ce secteur spécifique, les entreprises doivent remplir certaines conditions exigées et respecter également plusieurs normes fixées. Ceci nous fournira certainement des informations de bonne qualité rendant ainsi la généralisation possible.

L'échantillon visé est constitué des banques sélectionnées à partir du site Internet disponible « *AAA Directory Banks* ». Ce dernier regroupe les banques d'affaires de tous les pays du monde et il est reconnu pour fournir une bonne information concernant ce secteur. Pour minimiser les différences causées par des facteurs externes (taille de l'entreprise, secteur d'activité, etc.) autres que ceux étudiés, nous avons choisi de nous limiter seulement à un secteur d'activité spécifique et plus précisément aux banques d'affaires (crédit, prêts bancaires, emprunts, etc.) ayant un siège social dans le pays sélectionné et plus de 50 employés. Cela nous permettra certainement d'augmenter la validité interne de notre étude. Comme nous tentons d'étudier la relation entre un ensemble des pratiques GRH, la culture nationale et la performance de la firme, il apparaît logique de choisir le responsable de la fonction GRH (directeur des RH, Vice-président GRH, etc.) de chacune des banques étudiées pour répondre à notre questionnaire.

Il faut admettre que le fait d'administrer le questionnaire auprès d'une seule personne constitue une faiblesse au niveau de notre échantillon. En effet, il y a une possibilité d'obtenir des informations biaisées de la part de répondant. Ceci peut être dû à sa subjectivité. Il s'avère en fait mieux d'administrer le même questionnaire auprès d'autres personnes de postes différents dans la même entreprise. Cette triangulation des données permet de diminuer davantage l'influence des biais personnels de

participants et d'approfondir également l'analyse des cas étudiés. Toutefois, pour de raisons du temps et d'argent, il demeure difficile, dans ce cas-ci, de procéder par triangulation.

Il est à noter que la présente étude s'insère spécifiquement dans le cadre d'une équipe de recherche qui réalisait des études portant sur le même sujet concerné dans plusieurs institutions financières à travers le monde. Pour notre part, nous allons étudier pour la première fois les pays du Maghreb, soit précisément la Tunisie, le Maroc et l'Algérie. Alors, nous avons choisi au total 47 banques réparties comme suit; 18 au Maroc, 14 en Tunisie et 15 en Algérie. La contribution de l'étude à la croissance des connaissances sur le domaine étudié nous semble ainsi toute indiquée.

Il est à signaler que nous allons utiliser tout au long de l'analyse des résultats la base des données de Arcand (2006) qui regroupe les réponses des institutions bancaires situées aux États-Unis, au Canada et en France/Belgique.

### 3.4 Échantillonnage

Comme nous l'avons déjà mentionné, notre échantillon est constitué des entreprises oeuvrant dans le secteur bancaire (éléments sur lesquels nous allons recueillir des données) et qui sont sélectionnées à partir du site Internet disponible « *AAA Directory Banks* ». En conséquent, la méthode d'échantillonnage envisagée est sans doute non probabiliste. « L'échantillonnage non probabiliste repose sur un choix arbitraire des unités ; c'est l'enquêteur qui choisi les unités et non le hasard » (Simard, 2003, 166). Alors, « chaque élément de la population n'a pas une probabilité ou une chance égale d'être choisi pour former l'échantillon » (Fortin, 1996, 206). À cet égard, il serait difficile de généraliser les résultats obtenus à toute la population (Simard, 2003, 166) dans la mesure où l'échantillonnage non probabiliste demeure moins représentatif puisqu'il ne présente pas la population totale. L'inconvénient majeur est alors l'impossibilité de préciser l'erreur d'échantillonnage (Beaud, 2003).

Nous serons donc obligés de nous nous limiter aux banques dont les critères correspondent adéquatement à notre recherche et qui vont accepter de participer volontairement à l'étude. De ce fait, il s'agit d'échantillonnage de volontaires; « c'est le procédé non probabiliste par lequel certaines personnes en particulier acceptent de participer à une recherche, alors que d'autres en particulier refusent ». C'est encore un échantillonnage par choix raisonné dans la mesure où « il repose sur le jugement du chercheur » pour sélectionner « de façon délibérée » quelques éléments de la population « en fonction de leur caractère typique » et pour former alors un échantillon de ces éléments (Lamoureux, 1995, 207; Fortin, 1996, 207). En fait, comme nous venons de voir, notre échantillon est essentiellement composé des banques d'affaires volontaires ayant le siège social dans le pays étudié et employant plus que 50 employés (caractère typique) en réponse à un appel de notre part. À vrai dire, cet échantillon composé des volontaires peut présenter « un biais systématique par rapport à la population ; leurs opinions ou leurs comportements ne peuvent être attribués au reste de la population » (Lamoureux, 1995, 205). En ce sens, l'une des limites réside dans le manque de représentativité de l'échantillon.

Il importe de comprendre qu'il demeurerait difficile d'avoir accès à la population entière. Encore plus, nous ne pouvons pas visiter tous les pays du monde et étudier la totalité des banques existantes ou même visiter chaque pays à l'étude pour interviewer les directeurs RH d'entreprises choisies. Il faut ainsi reconnaître que cette méthode semble plus satisfaisante puisqu'elle est plus logique, adéquate, économique, rapide et facile à appliquer.

### 3.5 Instrument de mesure

Étant donné que notre recherche demeure quantitative, nous avons choisi comme instrument de mesure le questionnaire. En effet comme le rapportent Baumard, Donada, Ibert et Xuereb (2003, 226), le questionnaire s'avère « un outil de collecte de données primaires bien adapté aux recherches quantitatives puisqu'il permet de traiter de grands échantillons et d'établir des relations statistiques ou des comparaisons chiffrées ». Il permet « d'opérationnaliser les concepts élaborés au



moment où est posée la question de recherche et où sont élaborées les hypothèses qui lui sont reliées. L'ensemble des opérations effectuées amène à la constitution d'indicateurs des différents concepts » (Blais et Durain, 2003, 388).

Le questionnaire demeure la méthode de collecte de données la plus utilisée en science de la gestion et il s'avère tout à fait approprié dans une enquête, dont notamment une enquête internationale, comme c'est notre cas. En fait, il est peu coûteux et plus rapide. Il permet d'obtenir une information standardisée facilitant ainsi l'analyse statistique des données. Il assure une plus grande objectivité des données obtenues dans la mesure où les répondants écrivent sans intermédiaire leurs réponses, ce qui évite la subjectivité de chercheur. Enfin, il assure l'anonymat des participants permettant alors une plus grande spontanéité de leur part (Lamoureux, 1995, 157) et par le fait même, une bonne qualité d'informations.

Il est à mentionner que nous allons utiliser le questionnaire élaboré par Arcand (2006) dans le cadre de ses études doctorales. Vu qu'il s'agit d'un questionnaire déjà testé auprès des spécialistes des institutions financières situées au Canada, il n'est pas nécessaire de refaire le pré-test pour vérifier si le questionnaire est parfaitement clair ou s'il demeure complexe et comporte des ambiguïtés. En fait, Arcand (2006) a déjà fait cette étape et il a en principe éliminé les ambiguïtés et les diverses complications.

Le questionnaire (présenté en annexes) comprend trois parties. La première partie concerne les informations générales à propos de l'institution financière à l'étude (nom, adresse, différents services offerts, etc.), la deuxième partie porte sur huit pratiques de GRH (rémunération incitative, formation, recrutement, sélection, évaluation des employés, organisation du travail, communication, sécurité d'emploi) et enfin, la troisième partie du questionnaire se rapporte à la performance organisationnelle de l'institution financière (performance sociale, économique et financière). Étant donné que nous allons étudier seulement trois pratiques RH (rémunération incitative, formation, dotation), nous nous limiterons alors aux questions concernant nos variables indépendantes et dépendantes et nous ne rapporterons que les résultats concernant celles-ci. D'où, le questionnaire utilisé

comprend en tout 14 questions concernant les pratiques de la GRH et 10 questions pour mesurer le niveau de performance des institutions financières.

### 3.6 Définition opérationnelle des variables à l'étude

Comme nous avons été en mesure de le comprendre, le questionnaire n'est qu'une « traduction », à partir de problématique et ou encore des hypothèses de recherche, de questions que nous cherchons à résoudre en questions de questionnaire (Freyssinet-Dominjon, 1997). D'une façon plus spécifique, ceci consiste à chercher les indicateurs en opérationnalisant les variables à étudier pour pouvoir ainsi les mesurer.

Pour toutes les variables indépendantes à étudier, le répondant devait répondre sur des échelles de type Likert (en cinq points) allant de « pas du tout implantée » à « fortement implantée » en cochant sur la partie de l'échelle qui, selon lui, correspond le plus à sa réponse pour le niveau d'implantation de l'activité étudiée dans l'institution financière en question.

Alors, pour le recrutement (variable indépendante), il est opérationnellement défini en termes de deux indicateurs; le recrutement externe et le recours à l'impartition des ressources humaines. De ce fait, il y avait une question de mesure pour chacun de ces deux indicateurs. En ce qui a trait à la sélection (variable indépendante), elle prend deux indicateurs; l'utilisation de tests structurés et d'entrevues structurées. Également, ces deux indicateurs sont devenus deux questions de mesure. Quant à la rémunération incitative (variable indépendante), elle est opérationnalisée en huit indicateurs; le partage des gains, le partage des profits, les primes individuelles, le partage d'actionnariat, l'achat d'option d'actions, la rémunération basée sur les compétences individuelles, les programmes d'avantage sociaux flexibles et le régime de retraite collectif. Ainsi, le questionnaire comporte huit questions de mesure traitant de la rémunération incitative. Finalement, pour ce qui est de la formation (variable indépendante), en bas tout a fait il y a deux questions qui abordaient

l'importance accordée aux programmes spécifiques de formation et aux programmes généraux de formation par l'organisation.

En ce qui concerne les variables dépendantes, le répondant devait également répondre sur des échelles en cinq points, mais allant de « nettement inférieur » à « nettement supérieur » en cochant sur la partie de l'échelle qui correspond le plus à sa perception pour le niveau de performance de la banque.

Pour la performance sociale (variable dépendante), elle est opérationnalisée en cinq indicateurs qui sont : le niveau de satisfaction des employés, le degré de mobilisation, le nombre de plaintes, le taux d'absentéisme et le taux de roulement des employés. Il y avait alors une question pour chacun de ces indicateurs. La performance économique (variable dépendante) est opérationnalisée en deux questions portant respectivement sur la productivité des employés et le niveau de satisfaction des clients. Enfin, la performance financière est opérationnellement définie en termes de trois indicateurs, soit la rentabilité, le niveau de profitabilité et le rendement des actions. Une question de mesure est utilisée pour chaque indicateur que nous venons tout juste de voir.

Après avoir opérationnalisé nos variables indépendantes et dépendantes, il s'agit maintenant de définir opérationnellement notre variable modératrice qui est sans doute la culture nationale. Rappelons brièvement que notre fondement théorique est le modèle de Hofstede. Étudiant les différences culturelles entre soixante douze pays, Hofstede (1994) a pu élaborer quatre dimensions culturelles communes à chaque culture nationale, soit la distance hiérarchique, le contrôle de l'incertitude, l'individualisme et la masculinité. Dans le cadre de ce travail, nous adoptons ces quatre dimensions pour classer les pays à étudier et expliquer l'influence de la culture nationale sur la relation entre certaines pratiques de GRH et la performance organisationnelle de l'entreprise.

Selon l'étude de Hofstede, l'échelle de dimensions de la culture nationale va de 0 à 100. Plus précisément, l'échelle de la distance hiérarchique va de 11 (DH plus faible)

à 104 (DH plus élevée). L'échelle du contrôle de l'incertitude va de 8 (CI plus faible) à 112 (CI plus élevé). L'échelle d'individualisme va de 6 (IND plus faible) à 91 (IND plus élevé). Finalement, l'échelle de masculinité va de 5 (MASC plus faible) à 95 (MASC plus élevée).

Comme nous l'avons vu dans le deuxième chapitre, Newman et Nollen (1996) ont déterminé le point de cassure entre les pays selon chaque dimension isolée par Hofstede. Selon eux, un pays possède une distance hiérarchique élevée lorsque l'indice est égal ou supérieur à 50. Dans le cas contraire, la distance hiérarchique est considérée comme faible. Un niveau élevé du contrôle de l'incertitude est présent lorsque l'indice est égal ou supérieur à 65. Autrement, le pays est considéré comme ayant un faible contrôle de l'incertitude. Le pays se présente comme individualiste quand l'indice d'individualisme est égal ou supérieur à 71. Différemment, il s'agit d'un pays de culture collectiviste. Le pays est considéré comme ayant une culture masculine lorsque l'indice de la masculinité est égal ou supérieur à 57. Sinon, il s'agit d'un pays féminin.

Rappelons que les pays à étudier sont : le Maroc, la Tunisie et l'Algérie. En se référant à l'étude de Hofstede et celle de Newman et Nollen (1996), il est facile de constater que les pays du Maghreb (pays arabophones) possèdent un indice de distance hiérarchique élevé ( $80 > 50$ ), un contrôle de l'incertitude élevé ( $68 > 65$ ), un degré d'individualisme faible ( $38 < 71$ ) et enfin, un indice de masculinité faible ( $53 < 57$ ).

### 3.7 L'administration du questionnaire

Dans notre cas, nous avons choisi d'administrer les questionnaires par la poste. Cela demeure peu coûteux et plus rapide. En fait, le questionnaire par la poste permet rapidement d'obtenir les réponses auprès des institutions financières étudiées avec des coûts relativement peu élevés. De plus, les répondants ont plus tendance à être francs, spontanés et beaucoup moins sensibles à la désirabilité sociale (désir de répondre de manière qui nous plaise).

Nous avons envoyé le questionnaire le 30 mars 2006. Nous avons fixé le 1 mai 2006 comme date limite pour recevoir les questionnaires afin d'inciter les participants à y répondre et augmenter ainsi les possibilités de retour des réponses dans la période déterminée, ce qui facilitera par la suite la généralisation des résultats (validité externe). En effet, la personne qui reçoit un questionnaire par la poste peut facilement ne pas y répondre que lorsqu'elle est directement contactée par le chercheur. Il n'y a pas vraiment de bon contrôle sur les répondants. Ceci s'avère alors l'inconvénient majeur de l'administration des questionnaires par la poste.

### 3.8 La méthode d'analyse des résultats

Étant donné que notre recherche est quantitative, nous traiterons alors les données recueillies de manière quantitative et plus particulièrement en utilisant le logiciel quantitatif SPSS (Statistical Package for social Sciences). Selon Martin et Leblanc (1996, 3), « SPSS est un système intégré de logiciels, c'est-à-dire un progiciel permettant la gestion de fichiers, la manipulation, le traitement et l'analyse statistique des données d'expérience, l'élaboration de graphiques ainsi que l'édition de rapports ».

Tout d'abord, il est important de signaler que nous utiliserons essentiellement des niveaux de mesure ordinaux. En fait, les catégories de réponses présentent un ordre très clair et bien établi allant de « pas du tout implantée » à « fortement implantée », ou encore de « nettement inférieur » à « nettement supérieur ». Rappelons aussi que nous nous intéressons essentiellement à des relations possibles entre les variables étudiées. Ainsi, il nous paraît raisonnable d'effectuer des régressions linéaires.

En utilisant cette démarche quantitative, nous cherchons spécifiquement la forme dominante de la relation que nous voulons bien spécifier, soit la tendance. La régression est une méthode d'analyse fondamentale et surtout raisonnable en gestion. Encore, la simplicité, la facilité d'application et l'efficacité de cette méthode expliquent bel et bien notre choix. De plus, l'analyse de régression nous aide à faire

des prévisions, ce qui nous permet de prendre de bonnes décisions pour assurer à l'entreprise sa continuité.

Nous utiliserons ainsi le coefficient de détermination ( $R^2$ ), le coefficient de régression ( $\beta$ ), le seuil de signification (sig) et le test de signification (t) afin de vérifier la relation et la significativité du modèle. En effet, si le signe de  $\beta$  nous indique si la relation entre les deux variables étudiées est négative ou bien positive ( $\beta$  est négatif, la relation entre les deux variables est négative;  $\beta$  est égal à 0, il n'y a aucune relation linéaire entre les deux variables;  $\beta$  est positif, la relation entre les deux variables est positive), sa valeur nous donne l'effet de la variable indépendante sur la variable dépendante. Plus  $\beta$  est important, plus la variable dépendante change par un changement d'une unité de la variable indépendante (Gilles et Maranda, 1994).

Toujours selon Gilles et Maranda (1994),  $R^2$  exprimé en pourcentage nous indique la variation de la variable dépendante expliquée par la variable indépendante. Si  $R^2$  est faible ou même égal à 0, cela nous indique l'absence d'une relation linéaire entre les 2 variables, mais n'exclut pas l'existence d'autres relations (non linéaire). Quand au seuil de signification sig, il correspond au risque de se tromper en rejetant  $H_0$  alors qu'elle demeure vraie (Simard, 2003). Certes, nous voulons bien que le risque soit très faible. Les valeurs prises souvent par  $\alpha$  sont : 1%, 5% et 10%.

Alors, la signification du test t se présente comme suit;

\*\*\* significatif au niveau 1% (plus significatif)

\*\* significatif au niveau 5%

\* significatif au niveau 10% (moins significatif)

Absence d'étoile : non significatif

Pour conclure ce chapitre, les deux points suivants doivent être notés. Premièrement, nous avons agrégé les questions de mesure portant sur les trois types de performance (performance sociale, économique, financière). Au niveau de la performance sociale, vu que trois des cinq questions de mesure étaient négatives (Ps3, Ps4, Ps5), nous

avons alors calculé la moyenne des mesures de la manière suivante :  $(Ps1 + Ps2 + (10 - Ps3) + (10 - Ps4) + (10 - Ps5)) / 5$ . En ce qui concerne la performance économique, étant donné que les deux mesures étaient positives, nous avons tout simplement additionné les deux mesures et les diviser par 2 :  $(Pe1 + Pe2) / 2$ . De même, pour ce qui est de la performance financière, nous avons également procédé de la même façon en additionnant les deux mesures financières et les diviser par deux :  $(Pfl + Pf2) / 2$ .

Deuxièmement, du fait que la Tunisie, le Maroc et l'Algérie présentent les mêmes caractéristiques culturelles (distance hiérarchique élevée, fort contrôle de l'incertitude, degré d'individualisme faible, indice de masculinité faible), nous les considérons alors comme étant une seule entité. Ainsi, lors de l'analyse des résultats, nous utiliserons « les pays du Maghreb » pour désigner ces trois pays.

## Chapitre 4 : Analyse et interprétation des résultats

### 4.1 Introduction

Rappelons d'une façon brève que nous voulons répondre à la question de recherche déjà présentée au premier chapitre : est-ce que l'utilisation des pratiques de la GRH harmonisées avec la culture nationale accroît la performance organisationnelle ? C'est le propos de ce dernier chapitre que d'apporter une réponse à cette question.

Dans ce chapitre, nous présenterons les principaux résultats obtenus ainsi que les analyses statistiques en fonction de nos hypothèses. Alors, nous commencerons par présenter les hypothèses de recherche afin de rappeler au lecteur ce que nous voulons analyser dans ce travail. Nous exposerons ensuite les résultats concernant la rémunération, la formation et la dotation sous forme de tableaux et nous analyserons ainsi chaque hypothèse en fonction de la performance sociale, économique et financière des banques d'affaires pour chaque pays étudié, ce qui nous amènera enfin à discuter les résultats obtenus en comparaison avec la théorie.

### 4.2 La rémunération

Nous nous attarderons dans la présente section à présenter les résultats obtenus pour la rémunération incitative. Pour les fins de notre étude, nous regrouperons les questions par groupe d'hypothèses. Tout d'abord, nous analyserons les questions qui portent sur la participation aux bénéfices. Plus précisément, il s'agit des questions concernant le partage de gains de performance avec les employés, le partage des profits avec les employés, le partage de l'actionnariat et les pratiques d'achat d'option d'actions, ou encore, les questions 1.1, 1.2, 1.4 et 1.5.

Rappelons les hypothèses à vérifier concernant la participation aux bénéfices :

Hypothèse 1.1 : Dans les pays à distance hiérarchique faible, les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices permettent d'accroître la



performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.2 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.3 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude faible, les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2006).

Il est à noter qu'il y aura trois tableaux pour chaque question et ceci, en fonction de la performance sociale, économique et financière. Les résultats obtenus pour le partage des gains de performance avec les employés sont présentés aux trois premiers tableaux. En ce qui concerne la performance sociale, nous pouvons observer, à l'aide de tableau 4.1, que trois des quatre pays étudiés présentent des relations significatives.

Tableau 4.1

| Pays            | DH | IND | CI | $\beta$ | t        | R <sup>2</sup> |
|-----------------|----|-----|----|---------|----------|----------------|
| Canada          | -  | +   | -  | 0,505   | 2,655**  | 0,585          |
| États-Unis      | -  | +   | -  | 0,330   | 2,239**  | 0,076          |
| France/Belgique | +  | +   | +  | -0,347  | -2,615** | 0,202          |
| Pays du Maghreb | +  | -   | +  | -0,323  | -1,154   | 0,210          |

\*\*\* significatif à 1% (plus significatif)

\*\* significatif à 5%

\* significatif à 10% (moins significatif)

Absence d'étoile : non significatif

En fait, le Canada et les États-Unis possédant une faible distance hiérarchique, un degré d'individualisme élevé et un faible contrôle de l'incertitude donnent des résultats positivement significatifs de 5% et qui sont en conformité avec nos

hypothèses de recherche. La France/Belgique ayant une distance hiérarchique élevée, un degré d'individualisme élevé et un contrôle de l'incertitude élevé arrive à des résultats négativement significatifs de 5%, ceci est encore cohérent avec la théorie. Comme nous sommes en mesure de constater, un pays ayant deux dimensions culturelles sur trois peut fournir des résultats cohérents avec notre interprétation de la théorie, comme c'est le cas de la France/Belgique. En ce qui concerne les pays du Maghreb (DH élevée, IND faible, CI élevé), ils affichent une relation négative, mais non significative. Cependant, il est à comprendre que le sens de la relation correspond parfaitement à nos prédictions.

Pour ce qui est de la performance économique, les résultats obtenus sont présentés au tableau 4.2. À la lecture de ce tableau, nous constatons que seulement deux pays qui présentent des résultats significatifs.

Tableau 4.2

| Pays            | DH | IND | CI | $\beta$ | t        | R <sup>2</sup> |
|-----------------|----|-----|----|---------|----------|----------------|
| Canada          | -  | +   | -  | 0,415   | 3,498**  | 0,710          |
| États-Unis      | -  | +   | -  | 0,113   | 1,331    | 0,028          |
| France/Belgique | +  | +   | +  | -0,428  | -2,706** | 0,213          |
| Pays de Maghreb | +  | -   | +  | -0,371  | -1,680   | 0,361          |

Alors que le Canada donne une relation positivement significative, la France/Belgique affiche une relation négativement significative de 5%. Ces relations sont en conformité avec nos hypothèses. Bien que les deux autres pays ne présentent pas des relations significatives, il importe de préciser que les relations vont dans le sens prévu. En effet, la relation trouvée pour les États-Unis est positive, alors que celle trouvée pour les pays du Maghreb est négative. De plus, les pays du Maghreb présentent un taux de signification de 15,4% qui est quand même proche du seuil acceptable de 10%.

Analysant maintenant la performance financière, comme l'indique le tableau 4.3, un des quatre pays étudiés affiche une relation hautement significative de 1%.

Tableau 4.3

| Pays            | DH | IND | CI | $\beta$ | t        | $R^2$ |
|-----------------|----|-----|----|---------|----------|-------|
| Canada          | -  | +   | -  | 0,732   | 5,410*** | 0,924 |
| États-Unis      | -  | +   | -  | 0,115   | 1,006    | 0,128 |
| France/Belgique | +  | +   | +  | -0,266  | -1,528   | 0,282 |
| Pays de Maghreb | +  | -   | +  | -1,184  | -0,691   | 0,087 |

Seul le Canada donne une relation positivement significative entre le partage des gains de performance et la performance financière. Comme nous l'avons vu dans les deux cas précédents, cette relation va dans le sens de nos prédictions. Malgré le fait que les trois autres pays affichent des relations non significatives, il est à préciser que les relations sont, à première vue, cohérentes avec la théorie. Dans le cas des États-Unis (DH faible, IND élevé, CI faible), la relation est positive. Toutefois, elle est négative pour la France/Belgique et les pays du Maghreb (DH élevée, IND faible et CI élevé).

En regard de ces résultats, nous pouvons alors affirmer qu'il existe une relation effective entre les pratiques de rémunération axée sur le partage des gains de performance avec les employés et la performance organisationnelle des institutions financières. Cependant, nous ne pouvons pas, jusqu'à maintenant, confirmer ou infirmer nos trois hypothèses de recherche. Il nous reste encore d'analyser les résultats obtenus pour les trois autres pratiques avant de porter un jugement concernant les effets de ces pratiques dans les pays à l'étude.

La deuxième pratique étudiée est le partage des profits avec les employés. Nous nous attendons alors à une relation positive pour les pays possédant les trois traits culturels étudiés (une distance hiérarchique faible, un indice d'individualisme élevé et un degré de contrôle de l'incertitude faible) et à une relation négative pour les pays ayant ces caractéristiques à l'inverse.

Les résultats obtenus pour la performance sociale et qui sont présentés au tableau 4.4 font ressortir deux relations significatives de 5%.

Tableau 4.4

| Pays            | DH | IND | CI | $\beta$ | t        | $R^2$ |
|-----------------|----|-----|----|---------|----------|-------|
| Canada          | -  | +   | -  | 0,694   | 2,882**  | 0,624 |
| États-Unis      | -  | +   | -  | 0,210   | 1,435    | 0,033 |
| France/Belgique | +  | +   | +  | -0,376  | -2,521** | 0,191 |
| Pays du Maghreb | +  | -   | +  | -0,457  | -1,833   | 0,402 |

Observant le tableau 4.4, nous pouvons remarquer que deux pays démontrent une relation positive, c'est le cas du Canada et des États-Unis, alors que les deux autres pays (la France/Belgique et les pays du Maghreb) donnent une relation négative. Il n'est pas surprenant de trouver ces relations, en effet, celles-ci correspondent bien à nos attentes.

Les résultats obtenus pour le Canada (DH faible, IND élevé, CI faible) sont positivement significatifs. Ceci revient à dire que l'utilisation de telles pratiques dans un pays ayant ces trois caractéristiques contribue à l'augmentation de la performance sociale des institutions bancaires. À l'opposé, la relation trouvée pour la France/Belgique est négativement significative, ceci s'explique par le fait que la France/Belgique est pays où l'indice de la distance hiérarchique et de contrôle de l'incertitude est élevé. Bien que les États-Unis démontrent une relation positive non significative, il faut reconnaître qu'elle présente un taux de signification de 15,7% qui est relativement proche du seuil de signification acceptable (10%). Dans le même esprit, les pays du Maghreb donnent une relation négative non significative, mais avec un taux de signification de 12,6% qui est sans nul doute très proche de 10%.

À la lumière de ces résultats, nous pouvons alors dire que le partage des profits avec les employés peut exercer un effet positif ou négatif sur la performance sociale des institutions bancaires et ceci, selon des dimensions culturelles de leurs pays.

Les résultats concernant la performance économique sont présentés au tableau 4.5. Excluant le cas des pays du Maghreb, les autres pays analysés démontrent des résultats significatifs et cohérents avec nos hypothèses. Encore une fois, le taux de signification présenté par les pays du Maghreb est de 11,7% qui est, comme nous

sommes en mesure de constater, très proche de la norme acceptée (10%). De plus, la relation va dans le sens attendu.

Tableau 4.5

| Pays            | DH | IND | CI | $\beta$ | t        | $R^2$ |
|-----------------|----|-----|----|---------|----------|-------|
| Canada          | -  | +   | -  | 0,537   | 3,174**  | 0,668 |
| États-Unis      | -  | +   | -  | 0,180   | 2,242**  | 0,076 |
| France/Belgique | +  | +   | +  | -0,436  | -2,408** | 0,177 |
| Pays du Maghreb | +  | -   | +  | -0,409  | -1,890   | 0,417 |

Suite à nos analyses, nous pouvons alors stipuler que la rémunération basée sur le partage des profits aux employés influence d'une manière significative la performance économique des banques d'affaires. Si d'un côté cette pratique contribue à l'amélioration de la performance économique des institutions bancaires situées dans les pays possédant une DH faible, un indice d'IND élevé et un degré de CI faible, elle entraîne une diminution de la performance économique dans les pays ayant des caractéristiques culturelles contraires. D'où, ce genre de pratiques devrait être évité dans ces pays.

Enfin, le tableau 4.6 nous indique les résultats qui se rapportent à la performance financière. Ces résultats sont en fait très similaires à ceux obtenus pour la performance économique que nous venons tout juste d'analyser. Encore, le taux de signification donné par les pays du Maghreb qui font encore l'exception est de 15,3%. Celui-ci n'est pas loin du seuil acceptable (10%). Encore plus, la relation est aussi cohérente avec la théorie.

Tableau 4.6

| Pays            | DH | IND | CI | $\beta$ | t         | $R^2$ |
|-----------------|----|-----|----|---------|-----------|-------|
| Canada          | -  | +   | -  | 0,922   | 4,023***  | 0,764 |
| États-Unis      | -  | +   | -  | 0,225   | 2,086**   | 0,067 |
| France/Belgique | +  | +   | +  | -0,531  | -3,032*** | 0,254 |
| Pays du Maghreb | +  | -   | +  | -0,383  | -1,683    | 0,362 |

Nous considérons ainsi que l'implantation d'un programme de partage des profits avec les employés dans les pays présentant une distance hiérarchique faible, un indice d'individualisme élevé et un degré de contrôle de l'incertitude faible contribue fortement à l'accroissement de l'efficacité financière, l'inverse est aussi vrai. En d'autres termes, les firmes situées dans un pays ayant une distance hiérarchique élevée, un indice d'individualisme faible et un degré de contrôle de l'incertitude élevé n'auraient pas avantage de se concentrer sur cette pratique dans la mesure où elle conditionne une réduction de la performance sociale.

Alors, les analyses et les interprétations qui précèdent démontrent effectivement une relation entre les pratiques de rémunération basée sur le partage des profits avec les employés, les dimensions culturelles en question et les trois types de performances étudiés, en un mot la performance organisationnelle.

Après avoir étudié les deux premières questions qui portent respectivement sur le partage des gains et le partage des profits, il est le temps ainsi d'analyser les résultats concernant la troisième question se rapportant au partage de l'actionnariat. Nous faisons cette analyse à la lumière des tableaux 4.7, 4.8 et 4.9.

Observant le tableau 4.7 qui montre les résultats concernant la performance sociale, nous constatons que trois des quatre pays étudiés démontent des relations aussi bien significatives que cohérentes avec nos hypothèses. Dans le cas du Canada et des États-Unis (IND élevé, CI faible), les résultats sont positivement significatifs. Ce qui signifie que la mise en place de telles pratiques au sein des institutions situées dans un pays possédant ces deux critères permet d'améliorer leur efficacité sociale. En contraste, la relation trouvée pour la France/Belgique est négativement significative. Cela peut s'expliquer par le fait que le contrôle de l'incertitude a beaucoup plus d'influence que l'individualisme.

Encore plus, les pays du Maghreb affichent, tout comme pour les autres cas, une relation négative non significative, mais avec un taux de signification de 14% qui se situe près du seuil acceptable (10%). En plus, la relation va dans le sens voulu.

Tableau 4.7

| Pays            | IND | CI | $\beta$ | t        | R <sup>2</sup> |
|-----------------|-----|----|---------|----------|----------------|
| Canada          | +   | -  | 0,518   | 3,352**  | 0,692          |
| États-Unis      | +   | -  | 0,509   | 3,433*** | 0,162          |
| France/Belgique | +   | +  | -0,287  | -1,771*  | 0,104          |
| Pays du Maghreb | -   | +  | -0,401  | -1,753   | 0,381          |

Alors, nous pouvons stipuler que l'utilisation de partage de l'actionnariat comme pratique de rémunération incitative peut avoir des effets positifs ou bien négatifs sur la performance sociale des banques d'affaires, en fonction des critères culturels dominants.

Le tableau 4.8 nous permet d'analyser le partage de l'actionnariat par rapport à la performance économique. Alors, nous remarquons que trois relations sur quatre sont significatives.

Tableau 4.8

| Pays            | IND | CI | $\beta$ | t        | R <sup>2</sup> |
|-----------------|-----|----|---------|----------|----------------|
| Canada          | +   | -  | 0,397   | 3,644**  | 0,726          |
| États-Unis      | +   | -  | 0,228   | 2,643*** | 0,103          |
| France/Belgique | +   | +  | -0,206  | -1,021   | 0,037          |
| Pays du Maghreb | -   | +  | -0,453  | -2,913** | 0,629          |

Les résultats trouvés pour le Canada et les États-Unis sont positivement significatifs. Donc, cette pratique favorise une augmentation de l'efficacité économique dans un pays individualiste et ayant un faible contrôle de l'incertitude. Les pays du Maghreb (IND faible, CI fort) démontrent une relation négativement significative de 5%. Ce qui signifie que l'implantation de cette pratique dans un pays ayant ces caractéristiques conditionne une diminution de la performance économique. Finalement, pour ce qui est de la France/Belgique, malgré le fait que la relation est non significative, elle est quand même négative et cohérente avec la théorie. Par ailleurs, il n'est pas de tout souhaitable d'implanter une telle pratique dans un pays où le degré de l'individualisme est faible et le contrôle de l'incertitude est élevé.

Voyons maintenant ce que le tableau 4.9 nous apporte de plus concernant le partage de l'actionnariat, mais cette fois-ci par rapport à la performance financière.

Tableau 4.9

| Pays            | IND | CI | $\beta$ | t        | $R^2$ |
|-----------------|-----|----|---------|----------|-------|
| Canada          | +   | -  | 0,668   | 4,443*** | 0,798 |
| États-Unis      | +   | -  | 0,248   | 2,107**  | 0,068 |
| France/Belgique | +   | +  | -0,412  | -2,126** | 0,143 |
| Pays du Maghreb | -   | +  | -0,324  | -1,526   | 0,318 |

Les résultats trouvés sont identiques à ceux obtenus dans l'analyse de la performance sociale. Trois des quatre pays analysés offrent des résultats significatifs. Comme c'était prévu, le Canada et les États-Unis présentent des résultats positivement significatifs. À l'opposé, la France/Belgique démontre une relation négativement significative de 5%. En outre, les pays du Maghreb donnent une relation non significative, mais négative avec un degré de signification de 18,8% pour un coefficient de détermination ( $R^2$ ) de 31,8% et cela, dépendamment de leurs caractéristiques (IND faible, CI élevé).

Suivant ces résultats de recherche, l'instauration des pratiques de rémunération basées sur le partage de l'actionnariat dans les pays affichant une relation positive conditionne une augmentation de la performance financière, alors qu'elle entraîne une diminution de l'efficacité financière dans les pays démontrant une relation négative.

En lien avec nos trois premières hypothèses, voici aux tableaux 4.10, 4.11 et 4.12, des résultats trouvés pour la quatrième question concernant toujours les pratiques de rémunération axées sur la participation aux bénéfices et plus spécifiquement les pratiques d'achat d'option d'action.

Le tableau 4.10 nous fournit les résultats concernant la relation entre les pratiques d'achat d'option d'action et la performance sociale des institutions financières étudiées.



Tableau 4.10

| Pays            | DH | IND | CI | $\beta$ | t       | R <sup>2</sup> |
|-----------------|----|-----|----|---------|---------|----------------|
| Canada          | -  | +   | -  | 0,465   | 3,336** | 0,690          |
| États-Unis      | -  | +   | -  | 0,199   | 1,213   | 0,024          |
| France/Belgique | +  | +   | +  | -0,002  | 0,180   | 0,001          |
| Pays du Maghreb | +  | -   | +  | -0,604  | -1,992  | 0,442          |

Il apparaît à première vue que les résultats sont moins significatifs que ceux obtenus pour les pratiques précédentes. En fait, seul le Canada affiche une relation positivement significative de 5% et encore cohérente avec la théorie. Malgré le fait que les relations trouvées pour les États-Unis et la France/Belgique vont dans le sens de nos prédictions, elles sont non significatives. En plus, les pays du Maghreb montrent une relation négative non significative. Pourtant, le degré de signification est de .103 (très proche du seuil acceptable fixé à .100) pour un R<sup>2</sup> de 44,2%, ce qui signifie qu'il y a une relation réelle.

Quant à la performance économique, les résultats ainsi obtenus sont présentés au tableau 4.11. Nous pouvons alors observer, pour deux des quatre pays étudiés, une relation significative de 10%.

Tableau 4.11

| Pays            | DH | IND | CI | $\beta$ | t      | R <sup>2</sup> |
|-----------------|----|-----|----|---------|--------|----------------|
| Canada          | -  | +   | -  | 0,310   | 2,470* | 0,550          |
| États-Unis      | -  | +   | -  | 0,164   | 1,775* | 0,050          |
| France/Belgique | +  | +   | +  | -0,001  | 0,085  | 0,000          |
| Pays du Maghreb | +  | -   | +  | -0,645  | -3,082 | 0,655          |

Dans le cas du Canada et des États-Unis (DH faible, IND élevé, CI faible), les résultats sont positivement significatifs et conformes aux hypothèses de recherche. La France/Belgique affiche une relation négative pour un R<sup>2</sup> de 0%, ce qui démontre l'absence d'une relation réelle. Cela peut s'expliquer par le fait que les pratiques d'achat d'option d'action soient peu ou pas du tout implantées dans ce pays. La relation trouvée pour les pays du Maghreb (DH élevé, IND faible, CI élevé) est

négative non significative. Le taux de signification est de .270 pour un  $R^2$  relativement important de 65,5%. Ce qui montre l'existence d'une relation effective.

Enfin, en ce qui a trait à la performance financière associée bien sûr à la quatrième question portant sur les pratiques d'achat d'option d'action, les résultats présentés au tableau 4.12 sont identiques à ceux obtenus lors de l'analyse précédente.

Tableau 4.12

| Pays            | DH | IND | CI | $\beta$ | t        | $R^2$ |
|-----------------|----|-----|----|---------|----------|-------|
| Canada          | -  | +   | -  | 0,571   | 3,616**  | 0,723 |
| États-Unis      | -  | +   | -  | 0,350   | 2,932*** | 0,125 |
| France/Belgique | +  | +   | +  | 0,000   | 0,028    | 0,000 |
| Pays du Maghreb | +  | -   | +  | -0,457  | -1,554   | 0,326 |

Il est à préciser que les relations sont un peu plus significatives pour le Canada et les États-Unis que celles de l'analyse de la performance économique. Encore une fois, aucune relation n'a pu être démontrée dans le cas de la France/Belgique ( $\beta=0$ ,  $R^2=0\%$ ). De ce fait, nous pouvons affirmer que ces pratiques sont très peu utilisées, ou encore, absentes au sein des institutions financières de ce pays. La relation trouvée pour les pays du Maghreb est négative non significative, mais avec un taux de signification de 18,1% pour un coefficient de détermination de 32,6%. D'où, nous pouvons affirmer qu'il y a effectivement une relation.

Alors, comme nous l'avons déjà signalé, nous cherchons essentiellement à vérifier si l'utilisation des pratiques de rémunération comportant une participation aux bénéfices a des effets sur la performance organisationnelle des banques d'affaires et ce, en fonction de trois dimensions culturelles de Hofstede (distance hiérarchique, degré d'individualisme, contrôle de l'incertitude). Nous avons d'ailleurs pu constater que pour les pays possédant les trois dimensions déjà citées ou encore deux dimensions sur trois, comme c'est le cas de la France/Belgique, les relations sont significatives. Sinon, elles vont dans le sens attendu. Alors que les résultats pour les trois premières questions portant respectivement sur le partage des gains de performance, le partage des profits et le partage de l'actionnariat étaient hautement

significatifs, les résultats obtenus pour la dernière question concernant les pratiques d'achat d'option d'action étaient beaucoup moins significatifs. Nous avons expliqué ceci par le fait que cette pratique est rarement utilisée dans les pays concernés.

Suivant ces résultats, nous pouvons affirmer que les trois premières hypothèses de recherche sont vérifiées. Ainsi, les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices ont un effet sur la performance organisationnelle (sociale, économique, financière) et ceci, dépendamment des caractéristiques culturelles dominantes. Ainsi, dans les pays ayant une distance hiérarchique faible, un degré d'individualisme élevé et un faible contrôle de l'incertitude, l'utilisation des pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices, dont notamment le partage des gains de performance, le partage des profits et le partage de l'actionnariat, devrait être encouragée dans la mesure où telles pratiques favorisent l'augmentation de la performance organisationnelle. Au contraire, dans le cas des pays présentant une distance hiérarchique élevée, un faible degré d'individualisme et un contrôle de l'incertitude élevé, ces pratiques devraient être évitées, car elles contribuent à la réduction de la performance. En ce qui concerne les pratiques d'achat d'option d'action, vu que les résultats ne sont pas suffisamment significatifs, nous ne pouvons pas alors prendre le risque en faisant des recommandations.

Nous avons posé trois hypothèses portant sur les pratiques de rémunération axée sur la performance individuelle. Les deux questions 1.3 et 1.6 traitant respectivement de l'octroi des primes individuelles aux employés performants et de la rémunération axée sur les compétences individuelles. Ainsi, les hypothèses concernant la performance individuelle sont les suivantes :

Hypothèse 1.4 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude faible, les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle permettent d'accroître la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.5 : Dans les pays où le degré d'individualisme est élevé, les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle permettent d'accroître la

performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Early, 1994; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.6 : Dans les pays où le degré de masculinité est élevé, les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle augmentent la performance organisationnelle (Schuler et Rogovsky, 1998; Newman et Nollen, 1996; Arcand, 2006).

Analysant les résultats obtenus pour la première question portant sur l'octroi de primes individuelles aux employés les plus performants par rapport à la performance sociale, nous pouvons aisément constater qu'ils sont hautement significatifs.

Tableau 4.13

| Pays            | MASC | IND | CI | $\beta$ | t         | R <sup>2</sup> |
|-----------------|------|-----|----|---------|-----------|----------------|
| Canada          | -    | +   | -  | 0,431   | 2,257*    | 0,505          |
| États-Unis      | +    | +   | -  | 0,390   | 2,820***  | 0,121          |
| France/Belgique | -    | +   | +  | -0,456  | -2,712**  | 0,221          |
| Pays du Maghreb | -    | -   | +  | -0,622  | -4,332*** | 0,790          |

Comme l'indique le tableau 4.13, le Canada (MASC faible, IND élevé, CI faible) et les États-Unis (MASC élevée, IND élevé, CI faible) affichent des relations positivement significatives, ce qui démontre que l'implantation de cette pratique de rémunération a un impact positif sur la performance sociale des institutions situées dans les pays ayant un degré d'individualisme élevé et un faible contrôle de l'incertitude. Par contre, la France/Belgique (MASC faible, IND élevé, CI élevé) et les pays du Maghreb (MASC faible, IND faible, CI élevé) donnent des relations négativement significatives. De ce fait, l'instauration de telles pratiques influence négativement l'efficacité sociale. Ainsi, il n'est pas souhaitable pour les pays possédant deux caractéristiques culturelles sur trois contraires à la théorie d'introduire les pratiques de rémunération basée sur l'octroi de primes individuelles aux employés les plus performants.

Il importe de noter que nous avons pu constater, suite à nos analyses, qu'un pays présentant deux dimensions sur trois arrive souvent à des résultats qui sont en conformité avec les hypothèses de recherche, l'inverse est encore vrai.

Pour ce qui est de la performance économique reliée à cette même pratique, les résultats obtenus sont présentés au tableau 4.14. Les relations trouvées pour la France/Belgique et les pays du Maghreb sont également négativement hautement significatives. Cependant, cette fois-ci, le Canada et les États-Unis démontrent des relations non significatives. Toutefois, il faut quand même reconnaître que ces relations vont dans le sens attendu.

Tableau 4.14

| Pays            | MASC | IND | CI | $\beta$ | t         | R <sup>2</sup> |
|-----------------|------|-----|----|---------|-----------|----------------|
| Canada          | -    | +   | -  | 0,006   | 0,326     | 0,021          |
| États-Unis      | +    | +   | -  | 0,007   | 0,931     | 0,015          |
| France/Belgique | -    | +   | +  | -0,639  | -3,308*** | 0,296          |
| Pays du Maghreb | -    | -   | +  | -0,475  | -2,725**  | 0,598          |

Finalement, nous utilisons le tableau 4.15 pour faire notre analyse de la performance financière. Dans ce cas, tous les pays étudiés, à l'exception du Canada, donnent des résultats hautement significatifs et cohérents avec la théorie. Plus précisément, la France/Belgique et les pays du Maghreb arrivent à des résultats négativement significatifs de 1%. Au contraire, les États-Unis obtiennent une relation positivement significative de 5%. Comme nous venons tout juste de le mentionner, le Canada présente une relation non significative, mais le sens de cette relation est conforme à nos hypothèses.

Tableau 4.15

| Pays            | MASC | IND | CI | $\beta$ | t         | R <sup>2</sup> |
|-----------------|------|-----|----|---------|-----------|----------------|
| Canada          | -    | +   | -  | 0,216   | 0,693     | 0,088          |
| États-Unis      | +    | +   | -  | 0,266   | 2,499**   | 0,097          |
| France/Belgique | -    | +   | +  | -0,630  | -3,179*** | 0,280          |
| Pays du Maghreb | -    | -   | +  | -0,549  | -4,308*** | 0,788          |

Suite à ces analyses, il paraît clair qu'il existe une relation certaine entre ce genre de pratiques, les dimensions culturelles de Hofstede (MASC, IND, CI) et la performance organisationnelle de la firme. Ceci ne veut pas dire que nous confirmons nos trois hypothèses, il nous reste encore d'analyser la deuxième question portant sur la rémunération axée sur les compétences individuelles.

À la lecture du tableau 4.16, il est facile de constater, qu'à l'exception de la France/Belgique, tous les autres pays présentent des résultats hautement significatifs de 1%.

Tableau 4.16

| Pays            | MASC | IND | CI | $\beta$ | t        | R <sup>2</sup> |
|-----------------|------|-----|----|---------|----------|----------------|
| Canada          | -    | +   | -  | 0,780   | 4,181*** | 0,778          |
| États-Unis      | +    | +   | -  | 0,452   | 3,383*** | 0,162          |
| France/Belgique | -    | +   | +  | 0,103   | 0,613    | 0,014          |
| Pays du Maghreb | -    | -   | +  | -0,862  | -        | 0,804          |
|                 |      |     |    |         | 4,525*** |                |

Les résultats obtenus pour le Canada et les États-Unis (IND élevé, CI faible) sont positivement significatifs. Ainsi, l'utilisation de la rémunération incitative basée sur les compétences individuelles favorise pour ces pays une augmentation de l'efficacité sociale. Encore, les pays du Maghreb (MASC faible, IND faible, CI élevé) affichent une relation négativement significative. Ces résultats peuvent s'expliquer par le fait que ces pays possèdent des dimensions culturelles contraires aux hypothèses de recherche. Donc, ces pays n'ont pas intérêt d'instaurer cette pratique dans la mesure où elle influence d'une façon négative la performance sociale des institutions. La relation trouvée pour la France/Belgique va dans le sens contraire des hypothèses, ce qui est difficile à expliquer. Cependant, il est possible de dire que le R<sup>2</sup> est très faible (0.1%) et par le fait même, il n'existe pas une relation réelle. Sur ce point, il devient ardu de faire des recommandations à ce pays.

Les résultats de la performance économique reliée toujours à cette même pratique de rémunération sont présentés au tableau 4.17.

Tableau 4.17

| Pays            | MASC | IND | CI | $\beta$ | t        | R <sup>2</sup> |
|-----------------|------|-----|----|---------|----------|----------------|
| Canada          | -    | +   | -  | 0,223   | 0,802    | 0,114          |
| États-Unis      | +    | +   | -  | 0,133   | 1,680*   | 0,046          |
| France/Belgique | -    | +   | +  | 0,002   | 0,124    | 0,001          |
| Pays du Maghreb | -    | -   | +  | -0,676  | -2,996** | 0,642          |

Il paraît clair que ces résultats sont moins significatifs que ceux obtenus lors de l'analyse précédente. En effet, deux des quatre pays arrivent à des résultats un peu significatifs et surtout cohérents avec la théorie, c'est le cas des États-Unis et des pays du Maghreb. La relation pour le Canada est positive, mais non significative. Enfin, la France/Belgique démontre une relation positive alors qu'elle devrait être négative. De ce fait, les interprétations que nous avons faites pour la performance sociale sont aussi applicables dans ce cas-ci.

Voyons maintenant les résultats concernant la performance financière qui sont présentés au tableau 4.18. Comme nous pouvons le constater, les résultats sont très similaires à ceux de la performance économique, mais ils sont un peu plus significatifs. En fait, la relation trouvée pour les États-Unis est positivement significative de 5%, alors que celle obtenue pour les pays du Maghreb est négativement significative de 1%. Encore, des résultats non significatifs sont observés aussi bien pour le Canada que pour la France/Belgique. De ce fait, nous n'avons pas besoin de refaire les interprétations.

Tableau 4.18

| Pays            | MASC | IND | CI | $\beta$ | t        | R <sup>2</sup> |
|-----------------|------|-----|----|---------|----------|----------------|
| Canada          | -    | +   | -  | 0,444   | 1,030    | 0,175          |
| États-Unis      | +    | +   | -  | 0,254   | 2,422**  | 0,090          |
| France/Belgique | -    | +   | +  | 0,128   | 0,621    | 0,014          |
| Pays du Maghreb | -    | -   | +  | -0,759  | -        | 0,800          |
|                 |      |     |    |         | 4,470*** |                |

Après avoir analysé les deux questions traitant respectivement de l'octroi de primes individuelles aux employés performants et de la rémunération en fonction des compétences individuelles, nous pouvons alors, à ce niveau, confirmer ou infirmer

nos trois hypothèses concernant les pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle.

En ce qui a trait à la première hypothèse portant sur le contrôle de l'incertitude, selon les résultats obtenus, l'implantation de la rémunération basée sur la performance individuelle entraîne une augmentation de la performance organisationnelle (sociale, économique, financière) dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude faible. Au contraire, elle conditionne une diminution de la performance globale dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé. Il est à comprendre que cette hypothèse n'est pas vérifiée pour la France/Belgique dans le cas de la deuxième question portant sur la rémunération axée sur les compétences individuelles. En somme, cette hypothèse est vérifiée pour trois des quatre pays étudiés. C'est ainsi que nous pouvons confirmer notre quatrième hypothèse de recherche.

Pour la deuxième hypothèse concernant le degré d'individualisme, nous avons obtenu des résultats aussi importants et significatifs que ceux obtenus pour la première hypothèse. Si la mise en place de cette pratique permet d'accroître l'efficacité organisationnelle des institutions dans les pays possédant un degré d'individualisme élevé, elle exerce des effets négatifs sur la performance des firmes dans les pays ayant un degré d'individualisme faible ou encore dans les pays collectivistes, comme c'est le cas des pays du Maghreb. Encore une fois, cette hypothèse n'est pas vérifiée pour la France/Belgique, mais cette fois-ci, au niveau de la première question portant sur l'octroi de primes individuelles aux employés les plus performants. Du fait que l'hypothèse se vérifie pour trois des quatre pays analysés, nous pouvons alors confirmer cette cinquième hypothèse de recherche.

Quant à la troisième hypothèse portant sur la dimension de la masculinité, les résultats obtenus sont aussi significatifs que cohérents avec la théorie et ceci, particulièrement pour les États-Unis (niveau de masculinité élevé) et les pays du Maghreb (degré de masculinité faible). Au contraire, dans tous les cas, le Canada (culture féminine) arrive à des résultats positifs dont le sens ne correspond pas à notre hypothèse de recherche. Ceci peut s'expliquer par le fait que ce pays possède



deux dimensions en accord avec la théorie (degré d'individualisme élevé, faible contrôle de l'incertitude), ce qui implique des résultats positifs. Également, si la France/Belgique (culture féminine) donne une relation négativement significative et cohérente avec notre hypothèse et ce, au niveau de la première question portant sur l'octroi de primes individuelles aux employés les plus performants, nous avons pu observer au niveau de la deuxième question se rapportant à la rémunération basée sur les compétences individuelles des relations positives, ce qui est en désaccord avec la théorie. Donc, l'hypothèse 1.6 ne se vérifie que partiellement.

Il est le temps maintenant d'étudier les deux hypothèses concernant la mise en place de programmes d'avantages sociaux flexibles. Nous avons avancé que l'utilisation de cette pratique dans les pays masculins ayant un contrôle de l'incertitude élevé contribue largement à l'augmentation de la performance organisationnelle de la firme. À cet effet, nous avons donc formulé les deux hypothèses suivantes :

Hypothèse 1.7 : Dans les pays où le degré de masculinité est élevé, les programmes d'avantages sociaux flexibles permettent d'accroître la performance de l'entreprise (Schuler et Rogovsky, 1998; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.8 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude élevé, les programmes d'avantages sociaux flexibles permettent d'accroître la performance de l'entreprise (Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

En lien avec la performance sociale, voici au tableau 4.19, les résultats obtenus pour les quatre pays à l'étude.

Tableau 4.19

| Pays            | MASC | CI | $\beta$ | t        | R <sup>2</sup> |
|-----------------|------|----|---------|----------|----------------|
| Canada          | -    | -  | 0,813   | 1,751    | 0,380          |
| États-Unis      | +    | -  | 0,279   | 1,988*   | 0,062          |
| France/Belgique | -    | +  | 0,403   | 2,882*** | 0,242          |
| Pays du Maghreb | -    | +  | 1,003   | 4,701*** | 0,815          |

Analysant cette performance, il est facile de remarquer, qu'à l'exception du Canada (MASC faible, CI faible) qui affiche une relation positive dont le sens ne correspond pas à nos attentes, les trois autres pays arrivent à des résultats hautement significatifs. Dans le cas des États-Unis (MASC élevée, CI faible), la relation est positivement significative. De ce fait, nous pouvons dire que la masculinité est plus importante que le contrôle de l'incertitude. À l'opposé, dans le cas de la France/Belgique et des pays du Maghreb qui donnent des résultats positifs hautement significatifs, c'est le contrôle de l'incertitude qui a plus d'influence que la masculinité. Une relation positivement significative démontre ainsi que lorsqu'un pays utilise ce genre de pratiques, sa performance sociale augmente largement.

Comme le démontre le tableau 4.20, au niveau de la performance économique, deux des quatre pays démontrent des résultats significatifs, c'est le cas des États-Unis et de la France/Belgique.

Tableau 4.20

| Pays            | MASC | CI | $\beta$ | t        | R <sup>2</sup> |
|-----------------|------|----|---------|----------|----------------|
| Canada          | -    | -  | 0,586   | 1,654    | 0,354          |
| États-Unis      | +    | -  | 0,180   | 2,366**  | 0,085          |
| France/Belgique | -    | +  | 0,572   | 3,651*** | 0,339          |
| Pays du Maghreb | -    | +  | 0,516   | 1,394    | 0,280          |

Bien que la relation trouvée pour les pays du Maghreb soit non significative, elle est quand même logique et conforme à notre deuxième hypothèse. Finalement, comme nous l'avons vu dans l'analyse précédente, la relation trouvée pour le Canada est positive non significative. À cet égard, nous pouvons expliquer ce résultat par la faible utilisation de cette pratique au sein des firmes canadiennes. Il est à comprendre que cette explication n'est pas absolue. Nous croyons en l'importance de mener d'autres études pour trouver la bonne explication.

La dernière analyse que nous allons faire avant de confirmer ou non les deux hypothèses de recherche concerne la performance économique. Observant le tableau 4.21, nous trouvons des résultats fortement semblables à ceux de la performance

sociale. Toujours pour le cas du Canada, le sens de la relation ne convient pas du tout à nos hypothèses.

Tableau 4.21

| Pays            | MASC | CI | $\beta$ | t        | R <sup>2</sup> |
|-----------------|------|----|---------|----------|----------------|
| Canada          | -    | -  | 1,110   | 2,200*   | 0,492          |
| États-Unis      | +    | -  | 0,228   | 2,191**  | 0,074          |
| France/Belgique | -    | +  | 0,445   | 2,653**  | 0,213          |
| Pays du Maghreb | -    | +  | 0,862   | 4,107*** | 0,771          |

Suivant les analyses que nous avons faites, huit relations sur douze sont significatives et cohérentes avec nos hypothèses. Alors, nos résultats nous ont fourni suffisamment d'éléments permettant ainsi d'affirmer qu'il existe une réelle relation entre les programmes d'avantages sociaux flexibles et la performance organisationnelle des institutions financières et cela, dépendamment de la dimension du contrôle de l'incertitude et de celle de la masculinité. Ainsi, nous confirmons encore ces deux hypothèses de recherche. De ce fait, nous encourageons les États-Unis, la France/Belgique et les pays du Maghreb (pays présentant une dimension culturelle sur deux, c'est-à-dire, une masculinité élevée ou un fort contrôle de l'incertitude) à mettre en place cette pratique dans la mesure où elle occasionne l'augmentation de la performance organisationnelle. Toutefois, à ce niveau, nous suggérons des nouvelles études sur ce sujet. En effet, il sera intéressant d'étudier des pays possédant un degré de masculinité élevé et un fort contrôle de l'incertitude ou d'autres pays ayant les deux dimensions contraires aux hypothèses.

Au niveau de la rémunération incitative, il ne nous reste que de vérifier les deux dernières hypothèses se rapportant à la mise en place d'un régime de retraite collectif. Rappelons alors ces deux hypothèses pour la rémunération incitative :

Hypothèse 1.9 : Dans les pays où le degré de masculinité est faible, la mise en place d'un régime de retraite collectif permet d'accroître la performance de l'entreprise (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002; Arcand, 2006).

Hypothèse 1.10 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude élevé, la mise en place d'un régime de retraite collectif permet d'accroître la performance de l'entreprise (Schuler et Rogovsky, 1998; Dupriez et Simons, 2002; Arcand, 2006).

Pour l'analyse de la performance sociale, le tableau 4.22 nous fournit des résultats très significatifs. En fait, selon la première hypothèse, nous nous attendons à ce que la France/Belgique et les pays du Maghreb (MASC faible, CI élevé) démontrent des résultats positivement significatifs. Effectivement, les résultats obtenus pour ces trois pays sont positivement hautement significatifs de 1%. Cela revient à dire que la mise en place d'un régime de retraite collectif dans ces pays agit positivement sur la performance sociale de la firme. Également, le Canada (MASC faible, CI faible) affiche une relation positivement significative. À ce niveau, nous pouvons dire que le faible niveau de masculinité a plus d'influence que le faible contrôle de l'incertitude.

Tableau 4.22

| Pays            | MASC | CI | $\beta$ | t        | $R^2$ |
|-----------------|------|----|---------|----------|-------|
| Canada          | -    | -  | 0,585   | 4,300*** | 0,787 |
| États-Unis      | +    | -  | 0,110   | 0,773    | 0,010 |
| France/Belgique | -    | +  | 0,306   | 3,050*** | 0,256 |
| Pays du Maghreb | -    | +  | 0,851   | 4,385*** | 0,794 |

Dans le cas des États-Unis (MASC élevée, CI faible), le sens de la relation est à l'opposé de nos prédictions. Néanmoins, le coefficient de détermination obtenu est relativement faible ( $R^2=1\%$ ), ce qui signale l'inexistence d'une relation effective.

À propos de la performance économique, les résultats présentés au tableau 4.23 sont encore semblables à ceux obtenus pour la performance économique, mais ils sont un peu moins significatifs. En effet, le Canada et la France/Belgique arrivent à des résultats positivement significatifs. D'où, l'instauration d'un tel régime dans les firmes de ces pays favorise l'augmentation de la performance économique.

Tableau 4.23

| Pays            | MASC | CI | $\beta$ | t        | $R^2$ |
|-----------------|------|----|---------|----------|-------|
| Canada          | -    | -  | 0,391   | 2,904**  | 0,628 |
| États-Unis      | +    | -  | 0,005   | 0,630    | 0,006 |
| France/Belgique | -    | +  | 0,404   | 3,467*** | 0,308 |
| Pays du Maghreb | -    | +  | 0,518   | 1,760    | 0,382 |

Dans le cas des pays du Maghreb, la relation trouvée, bien que positive, est non significative. Pourtant, il est à préciser que le taux de signification est de 13,9% qui est relativement proche du seuil acceptable de 10%. Tout comme pour la performance sociale, les États-Unis démontrent une relation positive qui va dans le sens contraire prévu. Il importe de noter que le  $R^2$  obtenu pour ce pays est de 0,6%. Ceci indique l'absence d'une relation réelle.

Comme le montre le tableau 4.24, la troisième analyse concernant la performance financière ressemble parfaitement à celle de la performance sociale. Trois des quatre pays obtiennent des résultats positivement significatifs et cohérents avec nos hypothèses de recherche, c'est le cas du Canada, de la France/Belgique et des pays du Maghreb. Comme dans les deux cas précédents, la relation pour les États-Unis est positive non cohérente avec la théorie. Cependant, le  $R^2$  est très faible (1,3%), alors il n'y a aucune relation effective.

Tableau 4.24

| Pays            | MASC | CI | $\beta$ | t        | $R^2$ |
|-----------------|------|----|---------|----------|-------|
| Canada          | -    | -  | 0,656   | 3,301**  | 0,685 |
| États-Unis      | +    | -  | 0,009   | 0,912    | 0,013 |
| France/Belgique | -    | +  | 0,450   | 3,986*** | 0,370 |
| Pays du Maghreb | -    | +  | 0,699   | 0,313**  | 0,687 |

En regard des résultats que nous venons d'analyser, il est donc possible de mentionner qu'il y a une relation entre la mise en place d'un régime de retraite collectif, la performance organisationnelle (sociale, économique, financière) et les deux dimensions culturelles de Hofstede (masculinité, contrôle de l'incertitude). À

cet effet, nous confirmons les deux dernières hypothèses de recherche portant sur la rémunération incitative.

Ainsi, il y aura avantage, dans les institutions canadiennes, françaises et maghrébines, à mettre en place un régime de retraite collectif, car cette pratique contribue à l'augmentation de la performance des organisations. Dans le cas de États-Unis, comme nous l'avons vu, la relation trouvée est dans le sens contraire prévu, ainsi, nous ne pouvons pas risquer des recommandations.

En résumé, nous avons pu confirmer, dans la plupart des cas, les hypothèses de recherche portant sur les pratiques de rémunération. Seule l'hypothèse 1.6 concernant la rémunération basée sur les compétences individuelles et la dimension de la masculinité a été partiellement confirmée. Il est à signaler que les résultats obtenus étaient vraiment significatifs, en fait, plus de la moitié des relations entre une pratique de rémunération, une dimension culturelle et un type de performance (sociale, économique ou financière) étaient significatives et surtout cohérentes avec les hypothèses de recherche. De plus, la majorité des relations trouvées avaient un sens qui correspond parfaitement à nos attentes et par le fait même, à nos hypothèses. Alors, à la lumière de nos résultats, nous pouvons stipuler que l'implantation des pratiques de rémunération incitative alignées sur la culture nationale augmente largement la performance organisationnelle de la firme et lui permet ainsi d'obtenir un avantage compétitif. Ce constat s'applique notamment aux institutions bancaires qui évoluent, comme nous l'avons vu dans le troisième chapitre, dans un secteur concurrentiel.

#### 4.3 La formation

Après avoir analysé les questions concernant la rémunération incitative, il est le temps alors d'analyser les questions se rapportant à la formation. Nous avons ainsi posé deux questions portant respectivement sur l'implantation des programmes spécifiques de formation et l'utilisation des programmes généraux de formation.

Au début, nous allons analyser les résultats concernant la première question, c'est-à-dire celle portant sur l'utilisation des programmes spécifiques de formation. En lien avec cette pratique et les deux dimensions de Hofstede (masculinité, contrôle de l'incertitude), voici les deux hypothèses que nous allons tenter de les vérifier :

Hypothèse 2.1 : Dans les pays où le degré de masculinité est élevé, les programmes de formation concernant la formation spécifique à la tâche permettent d'accroître la performance de la firme (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

Hypothèse 2.2 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude élevé, les programmes de formation concernant la formation spécifique à la tâche permettent d'accroître la performance de la firme (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

Selon ces hypothèses, nous présumons que si un pays possède un degré de masculinité élevé et un fort contrôle de l'incertitude, il doit ainsi obtenir une relation positive. En contraste, la relation attendue pour un pays de culture féminine et ayant un faible contrôle de l'incertitude devrait être négative.

Suivant le même ordre en commençant toujours par analyser la performance sociale, le tableau 4.25 nous fournit des résultats très peu significatifs.

Tableau 4.25

| Pays            | MASC | CI | $\beta$ | t        | R <sup>2</sup> |
|-----------------|------|----|---------|----------|----------------|
| Canada          | -    | -  | -0,902  | -3,390** | 0,697          |
| États-Unis      | +    | -  | 0,009   | 0,612    | 0,006          |
| France/Belgique | -    | +  | -0,174  | -0,986   | 0,034          |
| Pays du Maghreb | -    | +  | 0,142   | 0,214    | 0,009          |

Seul le Canada (MASC faible, CI faible) obtient une relation négativement significative et cohérente avec nos hypothèses. Ainsi, ce pays n'aura pas intérêt à implanter des programmes spécifiques de formation au sein de ses institutions bancaires dans la mesure où tels programmes contribuent à la diminution de la performance sociale de la firme. Les autres pays possédant un degré de masculinité

élevé ou un fort contrôle de l'incertitude (États-Unis, France/Belgique, pays du Maghreb) obtiennent des résultats non significatifs. Encore plus, il s'avère difficile de déterminer le sens des relations. En étudiant les  $R^2$ , nous pouvons constater qu'ils sont faibles pour ces trois pays. Ils sont respectivement de 0,6% pour les États-Unis, de 3,4% pour la France/Belgique et de 0,9% pour les pays du Maghreb. Ce qui revient à dire qu'il n'existe pas de relation effective dans ce cas.

En ce qui a trait à la performance économique, les résultats présentés au tableau 4.26 ressemblent beaucoup à ceux que nous avons obtenus lors de l'analyse précédente.

Tableau 4.26

| Pays            | MASC | CI | $\beta$ | t         | $R^2$ |
|-----------------|------|----|---------|-----------|-------|
| Canada          | -    | -  | -0,736  | -4,980*** | 0,832 |
| États-Unis      | +    | -  | 0,000   | 0,001     | 0,000 |
| France/Belgique | -    | +  | -0,007  | -0,331    | 0,004 |
| Pays du Maghreb | -    | +  | 0,178   | 0,307     | 0,018 |

En effet, à l'exception du Canada dont la relation est négativement hautement significative de 1%, les trois mêmes pays affichent des résultats non significatifs. À la lumière de ces résultats, nous pouvons mentionner que l'instauration des programmes de formation spécifique a un impact négatif sur la performance économique des banques d'affaires situées dans un pays féminin ayant un faible contrôle de l'incertitude, comme c'est le cas du Canada. En ce qui concerne les résultats obtenus pour les autres pays possédant soit un fort degré de masculinité ou un contrôle de l'incertitude élevé, nous pouvons dire que l'effet d'une dimension qui est en conformité avec notre hypothèse (ex., un contrôle de l'incertitude élevé) est neutralisé par l'effet d'une dimension contraire à l'hypothèse de recherche (ex., un degré de masculinité faible), l'inverse est encore vrai.

Comme nous pouvons le remarquer, aucun des pays étudiés ne possède les deux caractéristiques culturelles ensemble, c'est-à-dire un fort contrôle de l'incertitude et un degré de masculinité élevé. De ce fait, nous pouvons poser la question suivante :



est-ce que les pays présentant ces deux dimensions auront des résultats positivement significatifs ? Pour y arriver, il faudrait faire d'autres recherches.

Pareillement, au niveau de l'analyse financière, les résultats concernant ce type de performance présentent plusieurs similitudes avec ceux de l'analyse sociale et économique.

Tableau 4.27

| Pays            | MASC | CI | $\beta$ | t         | R <sup>2</sup> |
|-----------------|------|----|---------|-----------|----------------|
| Canada          | -    | -  | -1,208  | -5,732*** | 0,868          |
| États-Unis      | +    | -  | -0,003  | -0,260    | 0,001          |
| France/Belgique | -    | +  | -0,240  | -1,115    | 0,044          |
| Pays de Maghreb | -    | +  | -0,182  | -0,311    | 0,019          |

Suivant les résultats exposés au tableau 4.27, nous pouvons remarquer que seul le Canada démontre une relation négativement significative, celle-ci est conforme aux hypothèses que nous avons élaborées à ce sujet. Alors, ces programmes devaient être évités dans les pays féminins ayant un contrôle de l'incertitude élevé vu qu'ils occasionnent la diminution de la performance financière. Finalement, malgré le fait que les États-Unis, la France/Belgique et les pays du Maghreb arrivent à des résultats non significatifs, il faut reconnaître que les explications que nous avons fournies précédemment à ce sujet prouvent que chacune de ces deux dimensions culturelles a un effet sur la performance organisationnelle des institutions bancaires, lorsqu'il s'agit de tels programmes.

Du fait que nous n'avons pas pu vérifier la relation pour les pays présentant les deux dimensions ensemble, nous croyons alors que les résultats obtenus ne sont pas assez significatifs et cohérents pour confirmer les hypothèses 2.1 et 2.2 concernant les programmes de formation spécifique à la tâche. Donc, les deux hypothèses ne sont pas vérifiées.

Quant à nos deux dernières hypothèses se rapportant à l'utilisation des programmes généraux de formation, nous avons déduit que dans les pays possédant un niveau de masculinité faible et un contrôle de l'incertitude faible, l'implantation des

programmes de formation généraux contribue à l'accroissement de l'efficacité organisationnelle des institutions bancaires. Ainsi, nous nous attendons à une relation positive pour les institutions bancaires appartenant à un pays ayant ces deux dimensions et utilisant cette pratique. Voyons alors les deux hypothèses que nous avons élaborées :

Hypothèse 2.3 : Dans les pays où le degré de masculinité est faible, les programmes de formation concernant la formation générale permettent d'accroître la performance de la firme (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

Hypothèse 2.4 : Dans les pays ayant un contrôle de l'incertitude faible, les programmes de formation concernant la formation générale permettent d'accroître la performance de la firme (Hofstede, 1994; Arcand, 2006).

La première analyse de la performance sociale (voir tableau 4.28) nous offre une seule relation significative, celle du Canada. En fait, ce pays (MASC faible, CI élevé) affiche une relation positivement significative et cohérente avec nos hypothèses, ce qui signifie que l'utilisation des programmes de formation généraux exerce un effet positif sur la performance sociale des firmes dans un pays féminin où le contrôle de l'incertitude est faible.

Tableau 4.28

| Pays            | MASC | CI | $\beta$ | t       | R <sup>2</sup> |
|-----------------|------|----|---------|---------|----------------|
| Canada          | -    | -  | 0,590   | 3,082** | 0,655          |
| États-Unis      | +    | -  | 0,113   | 0,716   | 0,008          |
| France/Belgique | -    | +  | -0,001  | -0,062  | 0,000          |
| Pays du Maghreb | -    | +  | 0,107   | 0,293   | 0,017          |

Dans le cas des autres pays, les relations trouvées sont non significatives. Il est à signaler que les coefficients de détermination pour ces pays sont faibles. En fait, R<sup>2</sup> est de 0,8% pour les États-Unis, de 0% pour la France/Belgique et de 1,7% pour les pays du Maghreb. D'où, l'absence d'une relation réelle.

La deuxième analyse de la performance économique nous fournit, comme le démontre le tableau 4.29, des résultats semblables à ceux obtenus lors de l'analyse précédente. Toujours, à l'exception de cas du Canada qui donne une relation positivement hautement significative de 1%, les autres pays ne donnent aucune relation significative.

Tableau 4.29

| Pays            | MASC | CI | $\beta$ | t        | R <sup>2</sup> |
|-----------------|------|----|---------|----------|----------------|
| Canada          | -    | -  | 0,485   | 4,404*** | 0,795          |
| États-Unis      | +    | -  | -0,121  | -1,412   | 0,032          |
| France/Belgique | -    | +  | 0,002   | 0,265    | 0,003          |
| Pays du Maghreb | -    | +  | 0,601   | 0,187    | 0,007          |

Enfin, les résultats obtenus pour la performance économique (tableau 4.30) ne diffèrent pas beaucoup des ceux de deux analyses précédentes. Le Canada obtient une relation positivement significative de 1% et conforme avec les hypothèses de recherche. Cependant, dans ce cas-ci, la relation trouvée pour les États-Unis est négativement significative de 5%. Vu que les États-Unis présentent essentiellement un degré de masculinité élevé et un faible contrôle de l'incertitude, il est alors possible de dire que la masculinité, dans ce pays, est plus importante que le contrôle de l'incertitude.

Tableau 4.30

| Pays            | MASC | CI | $\beta$ | t        | R <sup>2</sup> |
|-----------------|------|----|---------|----------|----------------|
| Canada          | -    | -  | 0,819   | 5,949*** | 0,876          |
| États-Unis      | +    | -  | -0,243  | -2,131** | 0,070          |
| France/Belgique | -    | +  | 0,006   | 0,035    | 0,000          |
| Pays du Maghreb | -    | +  | 0,170   | 0,537    | 0,055          |

En ce qui concerne les pays démontrant des relations non significatives et cela, au niveau des trois analyses, nous croyons que dans le cas où un pays présente une caractéristique sur deux (masculinité faible ou faible contrôle de l'incertitude), la dimension contraire à nos hypothèses annule l'impact de l'autre dimension. Suivant ce raisonnement, nous pouvons affirmer que ces deux dimensions ont un effet sur la

performance organisationnelle des institutions utilisant des programmes généraux de formation. De plus, il est important que les deux dimensions existent ensemble pour que nous puissions obtenir des relations significatives.

Après avoir analysé la performance sociale, économique et financière, à la lumière des résultats obtenus, nous pouvons affirmer que les hypothèses 2.3 et 2.4 ne se vérifient pas pour les programmes de formation généraux.

Suite à nos analyses, nous avons pu constater que les programmes de formation spécifique à la tâche avaient un effet sur la performance organisationnelle des institutions bancaires, ceci se vérifie particulièrement dans le cas d'un pays présentant un faible contrôle de l'incertitude et un degré de masculinité faible, c'est plus précisément le cas du Canada. D'où, nous décourageons l'utilisation de tels programmes au sein des firmes canadiennes. Il est à signaler qu'aucune relation n'était significative pour les trois mêmes pays ayant une des deux dimensions (MASC élevée ou fort CI). Comme nous l'avons vu, cela indique que la masculinité et le contrôle de l'incertitude ont un effet sur la performance des firmes. Toutefois, nous n'avons pas confirmé nos hypothèses. En fait, une relation significative sur quatre n'est pas suffisante pour valider ces hypothèses. De plus, il nous manque de vérifier cette relation pour un pays ayant les deux dimensions qui sont en conformité avec les hypothèses de recherche pour que nous puissions confirmer ces hypothèses.

Également, en ce qui a trait aux programmes de formation généraux, les résultats sont seulement significatifs et conforment avec nos hypothèses dans le cas du Canada. Ainsi, ce pays devrait encourager l'utilisation de ces programmes puisqu'ils favorisent l'augmentation de la performance organisationnelle. La relation trouvée pour les États-Unis est uniquement significative au niveau de la performance financière. Dans ce cas, la dimension de la masculinité a plus d'influence que l'autre dimension. À propos des relations non significatives, nous pouvons nous servir des mêmes explications fournies dans le cas précédent. Encore une fois, les résultats n'étaient pas suffisamment significatifs pour valider les hypothèses 2.3 et 2.4. Nous rejetons donc ces deux hypothèses.

### 4.3 Le recrutement

Dans la présente section, nous étudierons la relation entre les pratiques de recrutement, la performance organisationnelle des banques d'affaires et la dimension de l'individualisme. Au début, nous allons analyser les résultats obtenus pour la première question, celle se rapportant à l'utilisation de recrutement externe. Alors, nous avons formulé l'hypothèse suivante :

Hypothèse 3.1 : Dans les pays ayant un degré d'individualisme élevé, l'utilisation de recrutement externe permet d'accroître la performance de l'entreprise (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

À première vue, nous pouvons aisément constater que les résultats obtenus pour les trois types de performance sont très importants et significatifs. Au niveau de la performance sociale (tableau 4.31), les quatre pays à l'étude arrivent à des résultats significatifs et cohérents avec l'hypothèse de base.

Tableau 4.31

| Pays            | IND | $\beta$ | t        | $R^2$ |
|-----------------|-----|---------|----------|-------|
| Canada          | +   | 0,832   | 2,611**  | 0,577 |
| États-Unis      | +   | 0,484   | 2,312**  | 0,081 |
| France/Belgique | +   | 0,318   | 3,020*** | 0,252 |
| Pays du Maghreb | -   | -0,865  | -3,072** | 0,654 |

Les trois pays individualistes (Canada, États-Unis, France/Belgique) obtiennent des relations positivement significatives. Ainsi, le recours au recrutement externe dans les pays ayant un fort indice d'individualisme occasionne l'augmentation de l'efficacité sociale. À l'encontre de cette position, les pays du Maghreb (pays collectivistes) démontrent une relation négativement significative. À cet effet, l'utilisation de cette pratique de recrutement au sein des firmes situées dans un pays collectiviste diminue la performance sociale.

On se basant sur les résultats concernant la performance économique (voir tableau 4.32), nous constatons que les relations trouvées pour les trois mêmes pays sont positivement significatives et surtout cohérentes avec l'hypothèse 3.1. À l'opposé, la relation trouvée pour les pays du Maghreb est négativement significative. Encore une fois, le sens de la relation correspond adéquatement à nos espérances. Il n'est pas alors souhaitable de faire recours au recrutement externe dans ces pays, en effet, cette pratique a un impact négatif sur la performance économique des institutions bancaires.

Tableau 4.32

| Pays            | IND | $\beta$ | t        | $R^2$ |
|-----------------|-----|---------|----------|-------|
| Canada          | +   | 0,699   | 3,678**  | 0,730 |
| États-Unis      | +   | 0,239   | 2,009**  | 0,062 |
| France/Belgique | +   | 0,337   | 2,563**  | 0,196 |
| Pays du Maghreb | -   | -0,775  | -3,275** | 0,682 |

Le tableau 4.33 nous présente les résultats concernant la performance financière. À l'exception des pays du Maghreb qui obtiennent, dans ce cas-ci, une relation non significative, les trois autres pays, comme nous l'avons vu dans les deux analyses précédentes, arrivent à des résultats significatifs. Néanmoins, il importe de signaler que malgré le fait que la relation trouvée pour les Pays du Maghreb est non significative, le sens de cette relation est en conformité avec notre hypothèse. De plus, le taux de signification est de 12,3% qui est quand même proche du seuil acceptable de 10%.

Tableau 4.33

| Pays            | IND | $\beta$ | t       | $R^2$ |
|-----------------|-----|---------|---------|-------|
| Canada          | +   | 1,126   | 3,718** | 0,734 |
| États-Unis      | +   | 0,359   | 2,275** | 0,078 |
| France/Belgique | +   | 0,290   | 2,096** | 0,140 |
| Pays du Maghreb | -   | -0,603  | -1,855  | 0,408 |

En somme, si l'utilisation de recrutement externe permet d'augmenter la performance organisationnelle dans les pays individualistes, cette même pratique de

recrutement peut conditionner la diminution de la performance des institutions, lorsqu'il s'agit d'un pays ayant un faible degré de l'individualisme. Donc, nettement, l'hypothèse se vérifie d'une façon globale et significative.

Notre deuxième question, en relation avec le recrutement, se rapporte à l'impartition comme pratique de recrutement. Nous avons déduit que l'utilisation de cette pratique dans un pays individualiste contribue à l'accroissement de l'efficacité organisationnelle des institutions bancaires, alors qu'elle diminue la performance des firmes dans le cas où elle est utilisée dans un pays collectiviste. À cet effet, nous avons supposé cette deuxième hypothèse :

Hypothèse 3.2 : Dans les pays ayant un degré d'individualisme élevé, le recours à l'impartition permet d'accroître la performance de l'entreprise (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

L'analyse de notre deuxième question se rapportant à l'impartition comme pratique de recrutement nous offre des résultats aussi intéressants que ceux obtenus pour le recrutement externe.

Les résultats que nous avons obtenus pour la performance sociale sont présentés au tableau 4.34. Nous remarquons que les relations trouvées pour les trois pays individualistes sont positivement significatives. Nous pouvons ainsi stipuler que l'utilisation de l'impartition dans ces pays influence la performance sociale dans un sens positif. En contraste, les pays du Maghreb (pays collectiviste) démontrent une relation négative. Toutefois, comme nous sommes en mesure de constater, le sens de cette relation est cohérent avec la théorie. En plus, le taux de signification obtenu pour ces pays est de 11%. Il est considérablement proche du seuil acceptable de 10%. Ceci démontre qu'il y a vraiment une relation.

Tableau 4.34

| Pays   | IND | $\beta$ | t      | $R^2$ |
|--------|-----|---------|--------|-------|
| Canada | +   | 0,711   | 2,324* | 0,519 |

|                 |   |        |          |       |
|-----------------|---|--------|----------|-------|
| États-Unis      | + | 0,637  | 5,579*** | 0,338 |
| France/Belgique | + | 0,312  | 2,449**  | 0,182 |
| Pays du Maghreb | - | -0,494 | -1,940   | 0,688 |

L'analyse économique est plus intéressante que la précédente, observant le tableau 4.35, nous constatons que les mêmes pays ayant un degré élevé d'individualisme affichent des relations positivement significatives. De ce fait, il s'avère très clair que l'utilisation de ce genre de pratiques dans ces pays augmente la performance économique des banques d'affaires. En ce qui concerne les pays du Maghreb, ils présentent une relation négativement significative de 5%. En ce sens, la relation négative nous indique une réduction de la performance économique dans ces pays. Donc, le recours à l'impartition des ressources humaines diminue la performance économique des institutions appartenant à un pays collectiviste. Globalement, cette pratique de recrutement a un effet important sur la performance économique et ceci, dépendamment de l'indice d'individualisme de pays en question.

Tableau 4.35

| Pays            | IND | $\beta$ | t        | R <sup>2</sup> |
|-----------------|-----|---------|----------|----------------|
| Canada          | +   | 0,658   | 4,426*** | 0,797          |
| États-Unis      | +   | 0,185   | 2,462**  | 0,090          |
| France/Belgique | +   | 0,430   | 2,905*** | 0,238          |
| Pays du Maghreb | -   | -0,548  | -3,318** | 0,688          |

Avant de confirmer ou d'infirmer cette hypothèse, il faut analyser la performance financière. Cette fois-ci, le tableau 4.36 nous étale des résultats moins significatifs que les résultats concernant les deux autres analyses. Deux des quatre pays donnent des résultats significatifs, c'est le cas du Canada et de la France/Belgique (pays individualistes). À cet égard, l'impartition des ressources humaines influence positivement la performance financière des firmes dans ces pays. Les relations trouvées pour le Canada et pour les pays du Maghreb sont non significatives, mais elles vont dans le sens prévu. Alors qu'elle est positive pour les États-Unis (IND élevé), elle est négative pour les pays du Maghreb (IND faible).



Tableau 4.36

| Pays            | IND | $\beta$ | t        | $R^2$ |
|-----------------|-----|---------|----------|-------|
| Canada          | +   | 1,137   | 7,649*** | 0,921 |
| États-Unis      | +   | 0,127   | 1,220    | 0,024 |
| France/Belgique | +   | 0,418   | 2,741**  | 0,218 |
| Pays du Maghreb | -   | -0,365  | -1,469   | 0,301 |

On se basant sur les analyses que nous venons de faire, nous pouvons ainsi affirmer que l'hypothèse se vérifie bien et ceci, particulièrement pour les pays individualistes. La relation trouvée pour les pays du Maghreb (niveau d'individualisme faible) est seulement significative dans le cas de la performance économique, mais elle est, dans les deux autres cas, cohérente avec l'hypothèse 3.2.

Pour conclure, comme nous l'avons vu ci-dessus, il y a une relation très importante entre les deux pratiques de recrutement étudiées (recrutement externe, impartition des ressources humaines) et la performance organisationnelle et cela, en fonction de degré d'individualisme. En fait, dans la majorité des pays individualistes, la relation était positivement significative. Alors, ces pays auraient avantage d'utiliser ces pratiques dans la mesure où elles conditionnent l'accroissement de la performance organisationnelle des firmes. Dans le cas des pays collectivistes, c'est le seul cas des pays du Maghreb, la relation était plus ou moins significative, mais cohérente avec nos hypothèses de recherche. Il n'est pas donc souhaitable d'utiliser ce genre de pratiques dans ces pays.

#### 4.4 La sélection

Dans cette dernière section, nous nous intéresserons à étudier l'effet de la dimension de l'individualisme sur la relation entre les pratiques de sélection et la performance organisationnelle (sociale, financière, économique). Pour ce faire, nous avons choisi l'usage des tests structurés et des entrevues structurées comme pratiques de sélection. Nous avons avancé que l'utilisation de ces pratiques permet d'accroître la performance organisationnelle des firmes dans les pays individualistes. Ainsi, nous avons élaboré cette dernière hypothèse :

Hypothèse 3.3 : Dans les pays ayant un degré d'individualisme élevé, l'utilisation des pratiques de sélection bien structurées permet d'accroître la performance de l'entreprise (Hofstede, 1994; Schneider et Barsoux, 2003; Arcand, 2006).

Commençant par l'analyse de la première pratique (test structuré) par rapport à la performance sociale, nous remarquons que les quatre pays étudiés affichent des résultats aussi bien hautement significatifs que cohérents avec la théorie (voir tableau 4.37). Alors, les résultats sont positivement significatifs pour les pays présentant un degré élevé d'individualisme (Canada, États-Unis, France/Belgique). C'est ainsi que nous pouvons dire que l'usage des tests structurés occasionne une augmentation considérable de la performance sociale des banques d'affaires. En contraste, la relation trouvée pour les pays du Maghreb (IND faible) est négativement hautement significative de 1%. Ce qui démontre nettement que l'utilisation de telles pratiques diminue la performance sociale des firmes dans un pays collectiviste.

Tableau 4.37

| Pays            | IND | $\beta$ | t         | R <sup>2</sup> |
|-----------------|-----|---------|-----------|----------------|
| Canada          | +   | 0,852   | 3,621**   | 0,724          |
| États-Unis      | +   | 0,701   | 6,370***  | 0,399          |
| France/Belgique | +   | 0,466   | 3,421***  | 0,302          |
| Pays du Maghreb | -   | -0,785  | -3,959*** | 0,758          |

L'analyse de performance économique (tableau 4.38) nous procure également des résultats aussi significatifs et cohérents que les précédents et par le fait même, les interprétations que nous avons faites dans le dernier cas demeurent valables. Alors, dans les pays individualistes, l'usage des tests structurés augmente la performance économique des institutions. Pourtant, l'utilisation de cette même pratique de sélection dans les pays collectivistes réduit la performance économique.

Tableau 4.38

| Pays       | IND | $\beta$ | t       | R <sup>2</sup> |
|------------|-----|---------|---------|----------------|
| Canada     | +   | 0,651   | 3,953** | 0,758          |
| États-Unis | +   | 0,133   | 1,702*  | 0,045          |

|                 |   |        |           |       |
|-----------------|---|--------|-----------|-------|
| France/Belgique | + | 0,513  | 3,028***  | 0,253 |
| Pays du Maghreb | - | -0,699 | -4,208*** | 0,780 |

En fin, examinant les résultats concernant la performance financière qui sont présentés au tableau 4.39, nous pouvons constater que les résultats sont un peu moins significatifs que ceux de deux autres analyses. Excluant le cas des États-Unis qui démontre une relation non significative, les autres pays obtiennent des relations significatives. La relation pour le Canada et la France/Belgique est positivement significative, alors que celle pour les pays du Maghreb est négativement significative.

Dans le cas des États-Unis, même si la relation obtenue est non significative, elle est toutefois positive et, par là, cohérente avec notre hypothèse.

Tableau 4.39

| Pays            | IND | $\beta$ | t        | $R^2$ |
|-----------------|-----|---------|----------|-------|
| Canada          | +   | 1,099   | 5,053*** | 0,836 |
| États-Unis      | +   | 0,082   | 0,770    | 0,010 |
| France/Belgique | +   | 0,477   | 2,694**  | 0,212 |
| Pays du Maghreb | -   | -0,641  | -3,036** | 0,648 |

En regard de ces résultats, nous pouvons alors dire qu'il y a effectivement une relation très significative entre l'usage des tests structurés, la performance organisationnelle et l'individualisme. L'utilisation des tests structurés agit d'une manière positive sur la performance organisationnelle des firmes dans les pays individualistes. Cependant, l'usage de telles pratiques dans les pays ayant un faible indice d'individualisme diminue la performance.

Voyons maintenant les résultats obtenus pour la deuxième question portant sur les entrevues structurées. Le tableau 4.40 démontre des résultats très significatifs et logiques. Les trois pays individualistes présentent des relations positivement significatives. Ainsi, l'usage des entrevues structurées favorise l'augmentation de l'efficacité sociale dans ces pays. À l'opposé, les pays du Maghreb ont une relation négativement significative. Ce qui démontre que l'utilisation des entrevues

structurées entraîne une diminution de la performance sociale des organisations. À cet effet, cette pratique devrait être évitée dans un pays possédant un faible niveau d'individualisme.

Tableau 4.40

| Pays            | IND | $\beta$ | t         | R <sup>2</sup> |
|-----------------|-----|---------|-----------|----------------|
| Canada          | +   | 0,576   | 14,334*** | 0,976          |
| États-Unis      | +   | 0,544   | 5,944***  | 0,331          |
| France/Belgique | +   | 0,351   | 3,386***  | 0,298          |
| Pays du Maghreb | -   | -0,869  | -0,693*** | 0,732          |

Pour ce qui est de la performance économique, le tableau 4.41 affiche des résultats moins significatifs que ceux de l'analyse sociale. Dans le présent cas, le Canada a une relation non significative, mais positive qui va dans le sens de nos attentes. Comme il s'agit des pays ayant un fort degré d'individualisme, les États-Unis et la France/Belgique présentent des relations positivement significatives. Enfin, les pays du Maghreb (pays de culture collectiviste) démontrent une relation négativement significative. Comme nous sommes en mesure de constater, lorsqu'il est question de l'usage des entrevues structurées, la performance économique varie dans le même sens de l'indice d'individualisme.

Tableau 4.41

| Pays            | IND | $\beta$ | t        | R <sup>2</sup> |
|-----------------|-----|---------|----------|----------------|
| Canada          | +   | 0,267   | 1,736    | 0,376          |
| États-Unis      | +   | 0,143   | 2,181**  | 0,072          |
| France/Belgique | +   | 0,394   | 3,072*** | 0,259          |
| Pays de Maghreb | -   | -0,709  | -2,931** | 0,32           |

Finalement, nous n'avons rien à ajouter concernant l'analyse financière. En fait, nous observons, à l'aide de tableau 4.42, que les résultats sont très semblables à ceux de l'analyse économique.

Tableau 4.42

| Pays            | IND | $\beta$ | t         | R <sup>2</sup> |
|-----------------|-----|---------|-----------|----------------|
| Canada          | +   | 0,451   | 1,882     | 0,415          |
| États-Unis      | +   | 0,151   | 1,693*    | 0,045          |
| France/Belgique | +   | 0,310   | 2,233**   | 0,156          |
| Pays de Maghreb | -   | -0,766  | -3,654*** | 0,728          |

Pour conclure, nous pouvons souligner que la dimension culturelle de l'individualisme a un impact très fort sur la relation entre les pratiques de sélection bien structurées et la performance organisationnelle. À ce niveau, la dernière hypothèse 3.3 est confirmée.

Lors de notre analyse des résultats concernant l'usage des tests structurés comme pratique de sélection, nous avons pu identifier que l'utilisation de cette pratique a un effet considérable sur les trois types de performance. Cet effet est positif dans un pays individualiste, alors qu'il est négatif dans un pays collectiviste. Également, nous avons pu vérifier cette relation pour l'usage des entrevues structurées. Pareillement, les résultats obtenus viennent valider notre hypothèse. En effet, nous avons démontré que l'usage des entrevues structurées a un impact qui peut être positif ou négatif sur la performance organisationnelle, selon le degré d'individualisme.

À ce niveau, selon les résultats et leurs interprétations, les pays individualistes devraient utiliser lors de la sélection des pratiques bien structurées. En fait, celles-ci augmentent la performance des organisations. Contrairement, les institutions bancaires dans les pays collectivistes devraient éviter d'utiliser ces pratiques, car elles influencent d'une manière négative leur performance organisationnelle.

#### 4.5 Conclusion sur les pays du Maghreb

Comme nous l'avons observé, suite à nos analyses, les résultats obtenus pour les pays du Maghreb étaient intéressants. Bien que les relations trouvées pour ces pays ne soient pas toujours significatives, le sens des relations était, dans presque tous les cas, cohérent avec les hypothèses de recherche. Allons dans ce sens, premièrement,

en ce qui concerne les pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices (partage des gains de performance avec les employés, le partage des profits, le partage de l'actionnariat, les pratiques d'achat d'option d'action), les résultats obtenus pour ces pays présentant une distance hiérarchique élevée, un degré d'individualisme faible et un fort contrôle de l'incertitude étaient, dans la plupart des cas, négatifs non significatifs. Ce qui correspond tout de même à la théorie.

Deuxièmement, en ce qui a trait à la rémunération axée sur la performance individuelle (l'octroi de primes individuelles aux employés les plus performants, la rémunération axée sur les compétences individuelles), les relations trouvées étaient négativement hautement significatives. En effet, les pays du Maghreb possèdent les trois dimensions qui sont contraires à nos hypothèses (un fort contrôle de l'incertitude, un faible degré d'individualisme, une faible masculinité).

Troisièmement, les résultats obtenus pour ces mêmes pays (MAS faible, CI élevé), au niveau des programmes d'avantages sociaux flexibles, étaient positivement significatifs. Ce qui signifie que le contrôle de l'incertitude dans ces pays a plus d'impact que la masculinité. Enfin, quant à la dernière pratique de rémunération incitative, celle se rapportant à la mise en place d'un régime de retraite collectif, les pays du Maghreb démontrent des relations positivement significatives. Il n'est pas surprenant d'arriver à ces résultats, en effet, ces pays possèdent les deux dimensions qui sont en accord avec les hypothèses de recherche, soit un fort contrôle de l'incertitude et une masculinité faible.

Comme nous sommes en mesure de constater, les résultats obtenus sont très cohérents et logiques avec les caractéristiques des pays du Maghreb. En effet, les résultats peuvent s'expliquer par le fait que les gens dans les pays à distance hiérarchique élevée préfèrent les pratiques de gestion autocratiques et moins basées sur la participation. Alors, les firmes maghrébines n'auraient pas avantage d'utiliser des pratiques de rémunération basées sur la participation aux bénéfices dans la mesure où elles conditionnent la réduction de la performance organisationnelle. De plus, souvent, dans les pays collectivistes les gens sont très dépendants envers leur

organisation et la relation entre le patron et les employées ressemblent beaucoup à ce que l'on trouve entre les membres d'une famille. De ce fait, nous croyons que l'utilisation de la rémunération axée sur la performance individuelle peut créer une sorte de jalousie entre les employés et par là, détruire la bonne relation entre les employés. Ainsi, cette pratique devrait être évitée puisqu'elle diminue la performance des organisations.

Encore, dans les pays où le contrôle de l'incertitude est élevé, il est avantageux pour les firmes d'offrir plus de certitude dans leurs systèmes de rémunération, ceci rend les gens plus confortables et permet également de satisfaire leurs besoins de sécurité. D'où les firmes ont intérêt de mettre en place des programmes d'avantages sociaux flexibles et des régimes de retraite collectif, en effet, tels programmes occasionnent l'amélioration de la performance organisationnelle. Dans le même esprit, dans une société féminine, les gens favorisent souvent les bonnes relations entre les employeurs et les employés et ils cherchent souvent la sécurité d'emploi. À l'instar de Schuler et Rogovsky (1998), à la lumière de nos résultats, les firmes dans une telle société devraient encourager l'utilisation des programmes d'avantages sociaux flexibles et des régimes de retraite collectif. Ce qui conditionne l'augmentation de l'efficacité organisationnelle.

Au niveau des programmes de formation concernant la formation spécifique à la tâche, les relations trouvées pour les pays du Maghreb présentant une seule dimension (fort CI) sur deux (MASC élevée, fort CI) étaient positives non significatives. Alors, nous pouvons dire que le contrôle de l'incertitude dans ce cas a plus d'influence que la masculinité. À l'encontre de cette position, en ce qui concerne les programmes de formation généraux, étant donné que ces pays présentent une dimension (MASC faible) sur deux (MASC faible, CI faible), les résultats étaient positifs non significatifs. Ainsi, c'est la masculinité qui a plus d'impact, dans ce cas-ci, que le contrôle de l'incertitude. Nous pouvons alors nous demander qu'est-ce qui peut conduire à de pareils résultats?

Finalement, pour ce qui est de la dotation, les pays du Maghreb (pays collectivistes) arrivent à des résultats négativement significatifs aussi bien pour le recrutement (recrutement externe, Impartition des ressources humaines) que pour la sélection (l'usage des tests structurés, l'usage d'entrevues structurées). Ceci vient du fait que dans les sociétés communautaires, les relations au travail ressemblent à celles dans une famille, ainsi, les gens ont tendance à faire confiance et à préférer des pratiques de sélection informelles et moins structurées. Donc, les pays du Maghreb devraient décourager l'utilisation de recrutement externe, le recours à l'impartition et l'utilisation des pratiques de sélection bien structurées.

D'une façon générale, nous pouvons dire que notre étude des pays du Maghreb s'avère intéressante dans la mesure où elle nous a permis de vérifier, à l'aide de la base des données de Arcand (2006), que certaines pratiques de GRH alignées sur la culture nationale ont un impact sur l'efficacité organisationnelle.

#### 4.6 Conclusion du chapitre 4

Dans le cadre de ce chapitre, nous avons effectué des régressions linéaires simples pour exprimer et expliquer la relation entre les pratiques de gestion des ressources humaines (variables indépendantes) et la performance organisationnelle (variable dépendante). Rappelons aussi que nous avons étudié comme pratiques de GRH la rémunération incitative, la formation et enfin, la dotation (recrutement, sélection). Encore, nous avons étudié la performance sociale, économique et financière.



Alors, pour conclure le présent chapitre, nous présenterons ci-dessous un tableau qui fait la synthèse des hypothèses confirmées ou rejetées.

Tableau 4. 43 : Synthèse des hypothèses

| Hypothèse      | Confirmée | Partiellement confirmée | Infirmée |
|----------------|-----------|-------------------------|----------|
| Hypothèse 1.1  | X         |                         |          |
| Hypothèse 1.2  | X         |                         |          |
| Hypothèse 1.3  | X         |                         |          |
| Hypothèse 1.4  | X         |                         |          |
| Hypothèse 1.5  | X         |                         |          |
| Hypothèse 1.6  |           | X                       |          |
| Hypothèse 1.7  | X         |                         |          |
| Hypothèse 1.8  | X         |                         |          |
| Hypothèse 1.9  | X         |                         |          |
| Hypothèse 1.10 | X         |                         |          |
| Hypothèse 2.1  |           |                         | X        |
| Hypothèse 2.2  |           |                         | X        |
| Hypothèse 2.3  |           |                         | X        |
| Hypothèse 2.4  |           |                         | X        |
| Hypothèse 3.1  | X         |                         |          |
| Hypothèse 3.2  | X         |                         |          |
| Hypothèse 3.3  | X         |                         |          |

Comme nous sommes en mesure de constater, en général, nous avons 12 hypothèses sur 17 qui sont acceptées, une qui est partiellement confirmée et quatre qui sont rejetées. Excluant l'hypothèse 1.6 concernant la masculinité et la performance individuelle qui est partiellement vérifiée, nous avons pu confirmer d'une façon très significative et globale, les hypothèses portant sur les pratiques de rémunération ainsi que celles se rapportant à la dotation. Les quatre hypothèses traitant de la formation

sont rejetées. À vrai dire, en ce qui concerne la formation, nous avons pu valider la relation pour le Canada. En plus, nous avons pu démontrer que la masculinité et le contrôle de l'incertitude ont un impact sur la performance des firmes. Malgré cela, les résultats n'étaient pas assez significatifs pour confirmer les quatre hypothèses de recherche se rapportant à cette pratique.

Globalement, suivant les résultats de recherche, il apparaît clair qu'il y a effectivement une relation entre les pratiques RH, dont notamment la rémunération incitative, le recrutement et la sélection, la culture nationale et la performance organisationnelle. En effet, comme nous venons tout juste de voir, plus de la moitié d'hypothèses sont confirmées. Alors, selon nos résultats, il devient possible d'affirmer que les pratiques de rémunération, de recrutement et de sélection harmonisées à la culture nationale ont un impact positif sur la performance organisationnelle des firmes.

## Conclusion

La Gestion des ressources humaines s'avère un des domaines les plus importants dans la gestion d'organisations. Les ressources humaines sont souvent reconnues comme étant l'élément le plus stratégique, elles occasionnent l'augmentation de la performance des firmes. Dans le contexte actuel qui se caractérise par une forte compétition, la GRH devient un facteur de différenciation majeur et d'obtention d'un avantage compétitif durable.

Malgré le fait que plusieurs chercheurs ont tenté d'étudier la relation entre les pratiques de GRH et la performance organisationnelle, celle-ci demeure encore obscure. Alors que certains auteurs affirment que cette relation est conditionnée par la stratégie de la firme, d'autres chercheurs indiquent l'existence d'autres facteurs qui peuvent influencer cette relation, par exemple la culture nationale. De ce fait, il est important d'avoir une GRH adaptée à son contexte culturel. Étant donné que très peu d'études ont essayé d'étudier les effets des pratiques RH sur la performance organisationnelle tout en prenant en considération d'autres facteurs de contingence (ex., culture nationale) plutôt que la stratégie de l'entreprise, il nous paraissait intéressant d'étudier la relation entre les pratiques RH, la culture nationale et la performance organisationnelle. Pour ce faire, nous avons choisi comme fondement théorique le modèle de Hofstede ainsi que l'approche de la contingence stipulant que les pratiques de GRH doivent être alignées sur d'autres éléments de l'organisation pour qu'elles puissent augmenter la performance organisationnelle.

Alors, la présente recherche a été réalisée dans le but d'étudier l'impact des pratiques de GRH harmonisées avec la culture nationale sur la performance organisationnelle (sociale, économique, financière). Nous nous sommes particulièrement intéressés à la rémunération incitative, à la formation et à la dotation. De plus, nous avons utilisé les quatre dimensions de Hofstede (distance hiérarchique, individualisme, masculinité, contrôle de l'incertitude).

Notre recherche est de nature corrélationnelle/explicative dans la mesure où elle consiste à analyser et à expliquer la relation entre certaines pratiques de GRH, la culture nationale et la performance organisationnelle. Pour réaliser notre étude, nous avons sélectionné à partir du site Internet quelques banques d'affaires maghrébines ayant un siège social dans le pays à l'étude et plus de 50 employés. Pour la collecte des données, nous avons utilisé un questionnaire par la poste. Également, nous avons utilisé la base des données de Arcand (2005) pour compléter notre étude.

L'originalité de la présente recherche est d'avoir étudié pour la première fois les pays du Maghreb, soit la Tunisie, le Maroc et l'Algérie. Les résultats obtenus étaient très intéressants, notamment en ce qui concerne la rémunération incitative, le recrutement et la sélection. Rappelons brièvement les résultats et les interprétations obtenus. En ce qui concerne les pratiques de rémunération comportant une participation aux bénéfices, nous avons pu observer que les résultats concernant le partage des gains de performance, le partage des profits et le partage de l'actionnariat étaient significatifs, alors que ceux obtenus pour les pratiques d'achat d'option d'action étaient beaucoup moins significatifs. Ceci s'explique par le fait que cette pratique est peu utilisée dans les pays étudiés. Donc, suite à nos analyses, nous avons pu confirmer les trois hypothèses de recherche 1.1, 1.2 et 1.3.

Pour ce qui est de la rémunération basée sur la performance individuelle, nous avons pu valider d'une façon globale l'hypothèse portant sur le contrôle de l'incertitude ainsi que celle concernant le degré d'individualisme. Cependant, nous n'avons pu confirmer que d'une façon partielle l'hypothèse se rapportant à la masculinité. En fait, dans la majorité des cas, les trois hypothèses sont vérifiées pour les États-Unis (MASC élevée, IND élevé, CI faible) et les pays du Maghreb (MASC faible, IND faible, CI élevé). Les résultats obtenus pour le Canada sont moins significatifs. En effet, alors que les deux premières hypothèses se rapportant respectivement au contrôle de l'incertitude et à l'individualisme sont confirmées pour ce pays, la troisième hypothèse portant sur la masculinité n'est pas du tout vérifiée. Finalement, pour ce qui est de la France/Belgique, les hypothèses 1.4 et 1.6 ne se vérifient pas dans le cas de la deuxième question portant sur la rémunération axée sur les

compétences individuelles. Encore, l'hypothèse 1.5 n'est pas confirmée pour ce pays et ce, au niveau de la première question portant sur l'octroi de primes individuelles aux employés les plus performants.

En ce qui a trait à la rémunération comportant des programmes d'avantages sociaux flexibles, les hypothèses 1.7 et 1.8 sont bien vérifiées pour les États-Unis, la France/Belgique et les pays du Maghreb. Toutefois, elles ne sont pas validées pour le Canada. Nous avons alors expliqué ce résultat par la faible utilisation de telles pratiques au sein des firmes canadiennes. D'une façon globale, nous avons confirmé ces deux hypothèses.

Pour terminer avec la rémunération incitative, au niveau des pratiques concernant la mise en place d'un régime de retraite collectif, nous avons pu valider les deux hypothèses pour le Canada, la France/Belgique et les pays du Maghreb. Pourtant, il était impossible de confirmer ces hypothèses pour les États-Unis. Globalement, les hypothèses 1.9 et 1.10 sont vérifiées.

Quant à la formation, les résultats obtenus ne sont pas assez significatifs et cohérents pour confirmer les hypothèses concernant les programmes de formation spécifique ainsi que celles portant sur les programmes de formation généraux. En fait, au niveau des programmes de formation spécifique, les deux hypothèses sont seulement vérifiées pour le Canada. Également, en ce qui a trait aux programmes de formation généraux, les hypothèses 2.3 et 2.4 sont encore seulement vérifiées pour le Canada et d'une manière beaucoup moins significative pour les États-Unis au niveau de la performance financière. Alors, les quatre hypothèses portant sur la formation sont infirmées.

En ce qui concerne le recrutement, les deux hypothèses concernant respectivement le recrutement externe et l'impartition des ressources humaines sont bien vérifiées et cela, particulièrement pour les pays individualistes. Les relations trouvées pour les pays du Maghreb sont un peu moins significatives, mais elles sont, dans tous les cas, cohérentes avec les hypothèses. Ainsi, les hypothèses 3.1 et 3.2 sont acceptées.

Finalement, l'hypothèse portant sur l'utilisation des pratiques de sélection bien structurées est validée d'une manière significative pour la majorité des pays. En somme, comme le démontrent les résultats de recherche, 70% de nos hypothèses sont confirmées. C'est ainsi que nous pouvons affirmer qu'il y a une relation importante entre certaines pratiques de GRH, les dimensions culturelles de Hofstede et la performance organisationnelle des institutions bancaires.

D'une façon générale, notre recherche demeure concluante dans la mesure où elle nous a permis de confirmer plusieurs hypothèses de recherche. De plus, dans une majorité des cas, le sens des relations trouvées était cohérent avec nos hypothèses. Ainsi, les résultats obtenus nous ont permis de répondre bel et bien à notre question de recherche. En conformité avec la théorie de la contingence et le modèle de Hofstede, il nous semble plausible que la culture nationale a un impact sur la relation entre certaines pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Alors, nous pouvons confirmer que les pratiques de GRH harmonisées avec la culture nationale augmentent la performance organisationnelle des firmes.

Selon les études faites dans ce domaine, à la lumière de nos résultats, nous croyons que les firmes devraient accentuer leurs efforts pour améliorer leur performance en mettant en place des pratiques alignées sur la culture nationale de pays où elles oeuvrent. En fait, elles auraient intérêt de se concentrer prioritairement sur les pratiques permettent d'augmenter leur efficacité et d'éviter l'utilisation des pratiques susceptibles de réduire leur performance. Dans le cas des pays du Maghreb, les institutions bancaires auraient avantage d'utilisation des programmes d'avantages sociaux flexibles et de mettre en place un régime de retraite collectif. Toutefois, elles devraient décourager l'utilisation des pratiques de rémunération axées sur la performance individuelle. Également, l'utilisation de recrutement externe, de l'impartition des ressources humaines et des pratiques de sélection bien structurées devrait être évitée.

Il convient toutefois de signaler à nos lecteurs que la présente recherche présente quelques limites. Tout d'abord, les résultats recueillis concernent seulement l'année

2006. Comme nous sommes en mesure de constater, l'étude est statique et elle ne permet d'examiner les relations entre les variables qu'à un moment donné. Alors, les résultats obtenus ne sont valides que pour cette période. Ensuite, la deuxième faiblesse au niveau de notre étude réside dans le fait que le questionnaire était administré auprès d'une seule personne, soit le responsable de la fonction GRH. Ceci augmente certainement la possibilité d'avoir des biais personnels au niveau des informations obtenues. En effet, le point de vue de quelqu'un est souvent subjectif. Bien entendu, il est souhaitable de mener des recherches auprès des employés et pourquoi pas d'autres responsables. La troisième limite est absolument le résultat de notre choix de la méthode d'échantillonnage. En effet, il s'agit d'échantillon composé d'un nombre peu élevé des banques d'affaires sélectionnées d'une façon non aléatoire à partir du site Internet « *AAA Directory Banks* ». Le fait de choisir un échantillon non probabiliste rend la généralisation des résultats obtenus à l'ensemble de la population difficile. D'où, il s'avère impossible d'assurer la validité externe de l'étude. Malgré cela, il est à signaler que, compte tenu de la nature de notre recherche (internationale) et de nos moyens, ce choix s'avère le plus raisonnable. En plus, nous avons étudié le secteur bancaire qui est présent dans la majorité des pays du monde. Ce qui rend la généralisation des résultats possible, tout au moins, aux institutions bancaires.

Enfin, l'administration des questionnaires par la poste constitue une autre faiblesse au niveau de la présente étude dans la mesure où les répondants sont moins contrôlés. Dans ce cas-ci, le taux de réponse peut être une limite sérieuse. En fait, nous avons obtenu un taux de réponse de 14,89% qui peut sembler faible. Cependant, le fait que sept des quarante-sept institutions magrébines ont complété le questionnaire démontre que celui-ci était intéressant et bien élaboré. En effet, les gens dans les pays du Maghreb sont conservateurs. Ainsi, ils peuvent facilement ne pas répondre à un questionnaire reçu par la poste. De plus, malgré le fait que nous ne pouvons pas généraliser les résultats obtenus aux pays du Maghreb, il faut cependant reconnaître que nous cherchons essentiellement la forme dominante de la relation, en un mot la tendance. Les résultats obtenus pouvaient tout de même être l'indication d'une relation possible entre certaines pratiques de GRH alignées sur la culture nationale et

performance organisationnelle. Cette étude nous a fourni des bons indicateurs pour continuer à approfondir ce sujet.

Malgré tout, la pertinence de notre étude nous semble ainsi indiquée puisqu'elle a permis d'obtenir des résultats très importants. En effet, cette recherche pourra servir de guide aux banques d'affaires qui veulent améliorer leur efficacité ou qui veulent ouvrir des succursales dans un des pays étudiés. Encore, le plus intéressant étant les interrogations soulevées par la présente étude ainsi que les avenues de recherches identifiées. En effet, les résultats obtenus nous amènent inévitablement à nous nous interroger sur quelques pratiques (les programmes d'avantages sociaux flexibles, la mise en place d'un régime de retraite collectif) dont l'effet ne correspond pas à ce que l'on a prévu dans certains pays ayant des caractéristiques culturelles bien déterminées. Nous nous demandons alors si ces résultats sont le produit d'un hasard ou s'ils indiquent effectivement que les firmes n'auraient pas avantage d'harmoniser certaines pratiques avec la culture nationale dans la mesure où celles-ci pourront avoir des effets positifs sur la performance organisationnelle et ce, indépendamment des traits culturels de pays, ou encore, si certaines pratiques de GRH ou dimensions culturelles ont moins d'effets que l'on a prévu ? Est-il toujours profitable d'aligner les pratiques de GRH avec la culture nationale ?

Encore plus, lors de nos analyses, nous avons pu constater que certaines dimensions ont plus d'influence que d'autres, lorsqu'il est question d'une pratique RH particulière. À cet égard, nous pouvons nous demander qu'est-ce qui peut conduire à de pareils résultats? Alors, il semble être intéressant pour les firmes de connaître par rapport à quelles dimensions l'alignement d'une pratique RH avec la culture nationale sera plus profitable pour la performance des organisations.

Des études doivent être poursuivies pour vérifier les résultats obtenus et surtout par rapport aux hypothèses rejetées ou partiellement confirmées. En fait, une meilleure compréhension de l'impact de la culture nationale sur la relation entre les pratiques RH et la performance organisationnelle, dans le domaine de la GSRH, s'avère nécessaire. Nous suggérons ainsi de mener des études à une échelle plus grande. En



fait, il apparaît très intéressant d'étudier d'autres pratiques de GRH et d'autres secteurs d'activités dans d'autres pays. Nous proposons aussi d'étudier des échantillons plus grands et d'utiliser d'autres mesures de performance dans les recherches futures.

En conclusion, quoi qu'il en soit, cette étude vient renforcer l'idée voulant que la culture nationale a un impact sur la relation entre certaines pratiques de GRH et la performance organisationnelle. Alors, il s'avère important de faire avancer la science de la gestion, en réalisant d'autres études plus profondes.

## Bibliographie

Adler, N. (1986). *International Dimensions of Organizational Behavior*. Boston, MA: Kent.

Adler, N. J. (1997). *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati : South-Western College Publishing.

Adler, P. S. (1988). Managing flexible automation. *California Management Review*, 30 (3), 34-56.

Alpander, G. (1989). *Pour une stratégie des ressources humaines*. Paris : Chotard.

Amit, R., & Schoemaker, J. H. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*, 14 (1), 33-46.

Arcand, G. (2006). *Étude du rôle de la culture nationale dans la relation entre la gestion des ressources humaines et la performance organisationnelle des d'affaires*. Thèse de doctorat (non publiée), Université Paul-Verlaine.

Arcand, G., Arcand. M., Fabi, B., & Bayad, M. (2004). *Étude du rôle médiateur de la culture nationale dans la relation entre la GRH et la performance sociale des banques d'affaires américaines, françaises et japonaises*. Conférence de l'AIPTLF, Italie.

Arthur, J. (1992). The Link Between Business Strategy and Industrial Relations Systems In American Steel Minimills. *Industrial and Labour Relations Review*, 45 (3), 488-506.

Arthur, J. (1994). Effects on Human Resource Systems on Manufacturing Performance and Turnover. *Academy of Management Journal*, 37 (3), 670-687.

Bae, J., & Lawler, J. J. (2000). Organizational and HRM strategies in Korea : Impact on firm performance in an emerging economy. *Academy of Management Journal*, 43 (3), 502-517.

Balkin, D. B., & Gomez-Mejia, L. R. (1987). Toward a contingency theory of compensation strategy. *Strategic Management Journal*, 8, 169-182.

Bamberger, P., Bacharach, S., & Dyer, L. (1989). Human Resources Management and Organizational Effectiveness: High Technology Entrepreneurial Startup Firms In Israel. *Human Resource management*, 28 (3), 349-366.

Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17 (1), 99-129.

Barney, J. B. (1995). Looking Inside the Competitive Advantage. *Academy of Management Executives*, 9 (4), 49-61.

Bartel, A. P. (1994). Productivity gains from the implementation of employee training programs. *Industrial Relations*, 33, 411-425.

Baumard, P., Donada, C., Ibert, J., & Xuereb, J. M. (2003). La collection de données et la gestion de leurs sources. Dans R. A. Thiétart (Éd.), *Méthode de recherche en management* (pp. 224-256). Paris : Éditions Dunod.

Bayad, M., Arcand, G., Arcand, M., & Allani, N. (2004). Gestion stratégique des ressources humaines : fondements et modèles. *Revue internationale sur le travail et la société*, 2 (1), 74-93.

Beaud, J. P. (2003). L'échantillonnage. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale, de la problématique à la collection des données* (pp. 211-237). Sainte-Foy, Qc, Canada : Presses de l'université du Québec.

Becker, B. E. F., & Moore, L. F. (1995). *Linking the Host culture to organizational variables*. Beverley Hills, CA : Sage.

Becker, G. S. (1976). *The Economic Approach to Human Behavior*. Chicago, IL: University of Chicago Press.

Becker, G. S., & Gerhart, B. (1996). The Impact of Human Resource Management on Organizational Performance: Progress and Prospects. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 779-801.

Begin, J. P. (1993). Identifying patterns in HRM systems : Lessons learned from organizational theory. In J. Shaw, P. Kirkbride and K. Rowland (Eds.), *Research in personnel and human resource management* (pp. 3-20). Greenwich, CT : Jai Press.

Bergeron, P. G. (2001). *La gestion dynamique : concepts, méthodes et applications*. Boucherville, Qué : Gaëtan Morin éditeur.

Besseyre des Horts, C. H. (1988). *Vers une gestion stratégique des ressources humaines*. Paris : Les éditions d'organisation.

Blais, A., & Durain, C. (2003). Le sondage. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale, de la problématique à la collection des données* (pp.387-427). Sainte-Foy, Qc, Canada : Presses de l'université du Québec.

Bollinger, D., & Hostede, G. (1987). *Les différences culturelles dans le management : comment chaque pays gère-t-il ses hommes ?* Paris : Les Éditions d'organisation.

Bond, M. H., & Smith, P. B. (1996). Cross-Cultural Social and Organizational Psychology. *Annual review of Psychology*, 47, 205-235.

Boxall, P., & Purcell, J. (2000). Strategic human resource management : where have we come from and where should we be going ? *International Journal of Management Reviews*, 2 (2), 183-203.

Braudel, F. (1993). *Grammaire des civilisations*. Paris : Flammarion.

Brewster, C. (1994). Towards a "European" model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 25 (1), 1-21.

Brewster, C. (1995). Towards a "European" model of human resource management. *Journal of International Business Studies*, 26 (1), 1-18.

Cadin, L., & Guérin, F. (1999). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Dunod.

Carre, H. (1991). *Diriger des salariés aujourd'hui*. Boulogne, France : Maxima.

Casico, W. F., & Thacker, J. W. (1994). *Managing human resources: productivity, quality of work life, profit*. Toronto: McGraw-Hill Ryerson.

Chang, L. C. (2002). Cross-Cultural Differences in International Management Using Kluckhohn-Strodtbeck Framework. *Journal of American Academy*. 2 (1), 20-25.

Datta, D, K., Guthrie, J. P., & Wright, P. M. (2003). *HRM and Firm Productivity: Does Industry Matter?* Paper presented to the National Academy of Management meeting, Seattle, WA.

Delaney, J. T., Lewin, D., & Ichniowski, C. (1989). *Human Resource Policies and Practices in American Firms*. Washington, DC: Department of Labor.

Delery, J. E. (1998). Issues of Fit in Strategic Human Resource Management: Implications for Research. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 289-309.

Delery, J. E., & Doty, D. H. (1996). Modes of Theorizing in Strategic Human Resource Management: Tests of Universalistic, Contingency, and Configurational Performance Predictions. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 802-835.

Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York : John Wiley.

Denison, D. R., & Mishra, A. K. (1995). Toward a Theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6, 204-223.

Devanna, M. A., Fombrun, C., & Tchy, N. (1981). Human Resources Management: A Strategic Perspective. *Organizational Dynamics*, (3), 51-67.

Dewar, R., & Werbel, J. (1979). Universalistic and contingency predictions of employee satisfaction and conflict. *Administrative Science Quarterly*, 24, 426-448.

Dietsch, M. (2005). *La place de la concurrence dans l'organisation et le fonctionnement du secteur bancaire*. Droit, Economie et Justice dans le secteur bancaire, Strasbourg.

Dolan, S. L., Mach, M., & Olivera, V. S. (2004). HR Contribution to a Firm's Success Examined from a Configurational perspective: An Exploratory Study Based on the Spanosh CARNET Data. *Management Revue*, 16 (2), 272-291.

Doty, D. H., & Glick, W. H. (1994). Typologies as a Unique Form of Theory Building: Toward Improved Understanding and Modeling. *Academy of Management Review*, 19 (2), 230-251.

Doz, Y. L., & Prahalad, C. K. (1986). Controlled variety: A challenge for human resource management in the MNC. *Human Resource Management*, 25, 55-71.

Drake, L. E. (1994). *Cultural Determinacy in Negotiation*, Michigan State University.

Dupriez, P., & Simons, S. (2002). *La résistance culturelle: fondements, applications et implications du management interculturel*. Bruxelles : De Boeck.

Dutch, M. A. (2004). *Applying an Expanded Contingency Perspective to Assess the Appropriateness of SHRM Best Practices*. Thèse de doctorat, University of Houston.

Dyer, L. (1984a). Linking human resource and business strategies. *Human Resource Planning*, 7 (2), 79-84.

Earley, C. P. (1994). Self or group ? Cultural effects of training on self-efficacy and performance. *Administrative Science Quarterly*, 39, 89-117.

Ford, D. P., & Chan, Y. E. (2003). Knowledge sharing in a multi-cultural setting: a case study. *Knowledge Management Research & Practices*, 1, 11-27.

Forten, F. (1996). *Le processus de la recherche: de la conception à la réalisation*. Montréal : Éditions Décarie.

Freyssinet-Dominjon, J. (1997). *Méthode de recherche en sciences sociales*. Paris ; Éditions Montchrestien.

Garand, D., & D'Amboise, G. (1995). Mieux comprendre les difficultés et besoins des PME en GRH : une priorité de gestion. *Revue Organisation*, 61-97.

Gavino, M. (2005). *Understanding the impact of HR Practices on Employee Attitudinal and Behavioral Outcomes : The Role of Pos*. Thèse de doctorat, University of Illinois.

Gerhart, B., & Milkowich, G. T. (1990). Organizational differences in managerial compensation and firm performance. *Academy of Management Journal*, 33, 663-691.

Gerhart, B., Wright, P. M., & MC Mahan, G. C. (2000). Measurement error in research on the human resources and firm performance relationship : further evidence and analysis. *Personnel Psychology*, 53 (4), 855-872.

Gerhart, B., Wright, P. M., MC Mahan, G. C., & Snell, S. A. (2000). Measurement error in research on human resources and firm performance: How much error is there and how does it influence effect size estimates? *Personnel Psychology*, 53, 803-834.

Gilles, A., & Maradana, P. (1994). *Éléments de méthodologie et d'analyse statistique pour les sciences sociales*. Montréal : McGraw-Hill.

Golpan, S., & Thomson, N. (2003). National Cultures, Information, Search Behaviors and the Attribution Process of Cross-National Managers: A Conceptual Framework. *Teaching Business Ethics*, 7 (3), 313-328.

Gomez-Mejia, L. R., & Balkin, D. B. (1992). *Compensation, organizational strategy, and firm performance*. Cincinnati : South-Western

Goodman, P. S., & Moore, B. E. (1992). Critical Issues of Cross Cultural Management Research. *Human Organization*, 31 (1), 7-39.

Granell, E. (2000). Culture and globalisation : a Latin American challenge. *Industrial and Commercial Training*, 32 (3), 89-94.

Guest, D. (1990). Human Resource Management and the American Deam. *Journal of Management Studies*, 27, 377-397.

Hall, E. T. (1976). *Au-delà de la culture*. Paris : Éditions du Seuil, 1979.



Hansen, G. S., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strategic Management Journal*, 10: 399-411.

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2001). Strategic human resource management, market orientation, and organizational performance. *Journal of Business Research*, 51, 157-166.

Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Beverly Hills, Calif : Sage.

Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 75-89.

Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London : McGraw-Hill.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. *Academy of Management Executive*, 7 (1), 81-93.

Hofstede, G. (1994). *Vivre dans un monde multiculturel : comprendre nos programmations mentales*. Paris : Les Éditions d'Organisation.

Hofstede, G. (1997). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. London : McGraw-Hill.

Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing values, Behaviours, institutions, and organizations across nations*. Thousand Oaks, CA : Sage.

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1988). The Confucius connection: From cultural roots to economic growth. *Organizational Dynamics*, 15 (1), 4-21.

Hugan, L., & Harris, M. (1973). Conformity in Chinese and Americans : A field experiment. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 4, 427-434.

Huselid, M. A. (1993). *Estimates of the impact of human resource management practices on turnover and productivity*. Paper presented at the annual meeting of The Academy of Management, Atlanta.

Huselid, M. A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3): 635-672.

Huselid, M. A., & Becker, B. E. (1996). Methodological Issues in Cross-Sectional and Panel Estimates of the HR-firm performance Link. *Industrial Relations*, 35 (3), 400-422.

Huselid, M. A., Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1997). Technical and strategic human resource management effectiveness as determinants of firm performance. *Academy of Management Journal*, 40, 171-188.

Ichniowski, C., Shaw, K., & Prennushi, G. (1997). The Effects of Human Resource Management Practices on Productivity: A Study of Steel Finishing Lines. *The American Economic Review*, 87 (3), 291-313.

Jackson, S. E., & Schuler, R. S. (1995). Understanding Human Resource Management in the Context of Organizations and their Environments. *Annual Review of Psychology*, 46, 237-264.

Jackson, S. E., Schuler, R. S., & Rivero, J. C. (1989). Organizational Characteristics as predictors of personnel practices. *Personnel Psychology*, 42, 727-786.

Jaeger, A. M. (1986). Organization development and national culture: where's the fit?. *Academy of Management Review*, 11, 178-190.

Julien, P. A. (2005). *Entrepreneuriat régional et économie de la connaissance : une métaphore des romans policiers*. Sainte-Foy, Québec : Press de l'université du Québec.

Karami, A., Analoui, F., & Cusworth, J. (2004). Strategic Human Resource Management and Resource-based Approach: The Evidence from the British Manufacturing Industry. *Management Research new*, 27 (6), 50-69.

Kase, R., & Zupan, N. (2005). Human Resources Management and Firm Performance in Downsizing : Evidence from Slovenian Manufacturing Companies. *Economic and Business Review for Central and South-Eastern Europe*, 7(3), 239-262.

Ketokivi, M. A., & Schroeder, R. G. (2003). Manufacturing practices, strategic fit and performance: A routine-based view. *International journal of Operations and Production Management*, 24, 171-191.

Kleiner, M., Block, R. N., Roomking, M., & Salsburg, S. W. (1987). *Human Resources and the performance of the Firm*. Madison, WI: Industrial Relations Research Association Series.

Kolman, L., Nooderhaven, N. G., Hofstede, G., & Dienes, E. (2003). Cross-cultural differences in Central Europe. *Journal of Management Psychology*, 18, 76-88.

Kroeber, A. L., & Kluckhohn, C. (1952). Culture : a critical review of concepts and definition. *Papers of the Peabody museum of archaeology and ethnology*, 47 (1), 1-223.

Lamoureux, A. (1995). *Recherche et méthodologie en Sciences humaines*. Montréal : Éditions Études Vivantes.

Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management and Organizations*, 13, 75-96.

Laurent, A. (1986). The cross-cultural Puzzle of international human resource management. *Human Resource Management*, 25, 91-102.

Lévi-Strauss, C. (1993). *Anthropologie structurale*. Paris : Plon.

MacDuffie, J. P. (1995). Human Resource Bundles and Manufacturing Performance: Organizational Logic and Flexible Production Systems in the World Auto Industry. *Industrial and Labor Relations Review*, 48 (2), 197-221.

Marchese, M. C. (2001), Matching management practices to national culture in India, Mexici, Poland, and the U. S. *The Academy of Management Executive*, 15 (2), 130-133.

McSweeney, B. (2002), The essentials of scholarship: A reply to Greet Hofstede. *Human relations*, 55 (11), 1363-1372.

Mead, R. (1998). *International management: cross-cultural dimensions*. Oxford, Angleterre : Blackwell.

Miles, R. E., & Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure and Processes*. New York, NY : McGraw-Hill.

Miller, P. (1987). Strategic industrial relations and human resource management-destination, definition and recognition. *Journal of Management Studies*, 24 (4), 347-361.

Morin, E. M., Savoie, A., & Beaudin, G. (1994). *L'efficacité de l'organisation: théories, représentations et mesures*. Montréal : Gaëtan Morin Éditeur.

- Morris, T., & Pavett, C. M. (1992). Management style and productivity in tow cultures. *Journal of International Business Studies*, 23 (1), 169-179.
- Newman, K. L., & Nollen, S. D. (1996). Culture and congruence: The fit between management practices and national culture. *Journal of International Business Studies*, 27 (4), 753-778.
- Noguera, F., & Khhouatra, D. (2004). Gestion des ressources humaines et création de valeur organisationnelle: concepts et outils de mesure. *Revue de Gestion des Ressources Humaines*, 53, 43-55.
- Osterman, P. (1994). How Common is Workplace Transformation and who Adopts it? *Industrial and Labour Relations Review*, 47 (2), 173-188.
- Parboteeah, K. P., & Cullen, J. B. (2003). Social Institutions and Work Centrality: Explorations Beyond National Culture. *Organization Science*, 14, 137-148.
- Petit, A., Bélanger, L., Benabou, C., Foucher, R., & Bergeron, J. L. (1988). *Gestion stratégique des ressources humaines*. Montréal, Qc : Géetan Morin Éditeur.
- Petit, A., Bélanger, L., Benabou, C., Foucher, R., & Bergeron, J. L. (1993). *Gestion stratégique et opérationnelle des ressources humaines*. Montréal, Qc : Géetan Morin Éditeur.
- Pfeffer, J. (1994). *Competitive Advantage Through People: Unleashing the Power and the work Force*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Pfeffer, J. (1998a). Seven Practices of Successful Organizations. *California Management Review*, 40 (2), 96-124.
- Peffer, J., & Veigra, J. F. (1999). Putting People First for Organizational Success. *The Academy of Management Executive*, 13 (2), 37-48.

Piganiol-Jacquet, C. (1994). *Analyse et Controverses en gestion des ressources humaine*. Paris : L'Harmattan.

Porter, M. E. (1985), *L'avantage concurrentiel: comment devancer ses concurrents et maintenir son avance*. Paris : InterÉdition, 1986.

Purcell, J. (1993). The challenge of human resource management for in industrial relations research and practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 4, 511-528.

Reich, R. B. (1991). *The work of nations: preparing ourselves for 21 st-century capitalism*. New York : Knopf.

Rocher, G. (1968). *Introduction à la sociologie générale*. Montréal : HMH.

Rodgers, I. (1988). International : le défi des cultures différentes. *Harvard-L'Expansion*, 43-50.

Rogers, E. W., & Wright, P. M. (1998). Measuring Organizational Performance in Strategic Human Resource Management: Problems, Prospects, and Performance Information Markets. *Human Resource Management Review*, 8 (3), 311-331.

Rohner, R. (1984). Toward a conception of culture for cross-cultural psychology. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 15, 38-111.

Roy, S. N. (2003). L'étude de cas. Dans B. Gauthier (Éd.), *Recherche sociale, de la problématique à la collection des données* (pp. 159-183). Sainte-Foy, Qc, Canada : Presses de l'université du Québec.

Russell, J. S., Terborg, J. R., & Powers, M. L. (1985). Organizational productivity and organizational productivity and organizational level training and support. *Personnel Psychology*, 38, 849-863.

Schneider, S. C., & Barsoux, J. L. (2003). *Management intercultural*. Paris : Pearson Education.

Schneider, S. C., & Demeyer, A. (1991). Interpreting and responding to strategic issues: The impact of national culture. *Strategic Management Journal*, 12, 307-320.

Schooler, C. (1996). Cultural and social-structural explanations of cross-national psychological differences. *Annual Review of Psychology*, 22, 323-249.

Schuler, R. S. (1987). Personnel and Human Resource Management : Choices and Organization Strategy. In S. L. Dolan and R. S. Schuler (Eds.), *Canadian Readings in personnel and Human Resource Management* (pp. 3-26). St. Paul, MN: West.

Schuler, R. S., Galante, S. P., & Jackson, S. E. (1987). Matching Effective HR Practices with Competitive Strategy. *Personnel*, 64 (9), 18-27.

Schuler, R. S., & Jackson, S. E. (1987a). Linking Competitive Strategies with Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*. 1 (3), 207-219.

Schuler, R. S., Jackson, S. E., Jackofsky, E., & Solcum, J. W. (1996). Managing Human Resources in Mexico: A Cultural Understanding. *Business Horizons*, 39 (3), 55-61.

Schuler, R. S., & Rogovsky, N. (1998). Understanding Compensation Practice Variations across Firms: The Impact of National Culture. *Journal of International Business Studies*, 29 (1), 159-177.

Schultz, T. W. (1961). Investment in Human Capital. *American Economic Review*, 51, 1-17.

Schwartz, S. H. (1999). A theory of cultural values and some implications for work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.

Simard, C. (2003). *Méthodes quantitatives: approche progressive pour les sciences humaines*. Sainte-Foy, Québec : Éditions Le Griffon d'argile.

Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.

Smith, P. B., & Bond, M. H. (1994). *Social psychology across cultures: analysis and perspectives*. Boston : Allyn and Bacon.

Sparrow, P. R., & Budhwar, P. R. (1997). Evaluating levels of strategic integration and devolvement of human resources management in India. *The International Journal of Human Resource Management*, 8 (4), 477-491.

Stavrou, E. T., & Brewster. C. (2005). The Configurational Approach to Linking Strategic Human Resource Management Bundles with Business Performance : Myth or Reality ?. *Management Revue*, 16 (2), 186-202.

Stiles, P., & Kulvisaechna, S. (2003). *Human capital and performance: A literature review*, University of Cambridge.

St-Onge, S., Audet, M., Haines, V., & Petit, A. (2004). *Relever les défis de la gestion des ressources humaines*. Montréal, Qc : Gaëtan Morin Éditeur.

Takeuchi, N., Wakabayashi, M., & Chen, Z. (2003). The strategic HRM configuration for competitive advantage : Evidence from Japanese firms in China and Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 20 (4), 447-469.



Tavakoli, A. A., Keenan, J. P., & Crnjak-Karanovic, B. (2003). Culture and Whistleblowing An Empirical Study of Croatian and United States Managers Utilizing Hofstede's Cultural Dimensions. *Journal of Business Ethics*, 43, 49-64.

Tschy, N. M., Frombrun, C. J., & Devanna, M. A. (1982). Strategic Human Resource Management. *Sloan Management Review*, 23 (2), 47-61.

Terpstra, D. E., & Rozell, E. J. (1993). The relationship of staffing practices to organizational level measures of performance. *Personnel Psychology*, 46, 27-48.

Triandis, H. C. (1972). *The Analysis of Subjective Culture*. New York : Wiley.

Triandis, H. C. (1982). Review of culture's consequences. *Human Organization*, 41, 86-90.

Triandis, H. C. (1994). *Culture and social behavior*. New York : McGraw-Hill.

Trompenaars, F. (1994). *Riding the waves of culture: Understanding diversity in global Business*. États-Unis: Irwin.

Tse, D. K., Francis, J., Walls, J. (1994). Cultural differences in inter-cultural negotiations: A Sino-Canadian comparison. *Journal of International Business Studies*, 25 (3), 537-555.

Uchitelle, L., & Kleinfeld, N. R. (1996). On the battlefields of business, millions of casualties. *New York Times*, March 3.

Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward a Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, 14, 423-444.

Williamson, D. (2002). Forward from a critique of Hofstede's model of national culture. *Human Relations*, 55 (11), 1373- 1395.

Wright, P. M., Boswell, W. R. (2002). Desegregating HRM : A Review and Sunthesis of Micro and Macro Human Resource Management Research. *Journal of Management*, 28 (3), 247-276.

Wright, P. M., McCormick, B., Scott Sherman, W., & McMahan, G. C. (1999). The role of human resource practices in petro-chemical refinery performance. *The International Journal of Human Resource Management*, 10 (4), 551-571.

Wright, P. M., & McMahan (1992). Theoretical Perspectives for Startegic Human Resource Management. *Journal of Management*, 18, 295-320.

Wright, P, M., McMahan, G. C., & McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage : a resource-basesd perspective. *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-32.

Wright, P. M., Smart, D. L., & McMahan, G. C. (1995). Matches between human resources and strategy among NCAA basketball teams. *The Academy of Management Journal*, 38 (4), 1052-1073.

Youndt, M. A., & Snell, S. A. (2004). Human Resource Configurations, Intercultural Capital, and Organizational performance. *Journal of Management Issues*, 16 (3), 337-360.

Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human Resource Management, Manufacturing Strategy, and Firm Performance. *Academy of Management Journal*, 39 (4), 836-866.

Zhu, C. J., & Dowling, P. J. (1994). The Impact of the economic system upon human resource management practices in China. *Human Resource Planning*, 17 (4), 1-21.

## *Annexes*

## Questionnaire

### ***Phase 1 : Information générale***

1. Nom de l'institution financière :

\_\_\_\_\_

2. Adresse principale du siège social canadien

\_\_\_\_\_

ou du siège régional au Canada :

\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_

4. Nombre de succursales au Canada : \_\_\_\_\_

5. Actif de l'institution au Canada (Spécifiez la devise) :

\_\_\_\_\_

6. Nombre d'employés au Canada : \_\_\_\_\_

7. Dans quelle proportion vos employés canadiens sont-ils syndiqués ?

- 0 % ☐
- 1-25 % ☐
- 26-50 % ☐
- 51-75 % ☐
- 76-100 % ☐

### **8. Services offerts :**

A : Services aux particuliers (vous pouvez cocher plus d'une case) :

- Épargne (ex. compte d'épargne, placement garantie) ☐
- Prêts (ex. marge de crédit, hypothèque résidentielle) ☐

- Investissement (ex. marché boursier et obligataire, fonds de placement) O
- Planification financière O
- Assurance O
- Fiducie O
- Gestion de fortune O
- Autres (précisez) \_\_\_\_\_

B : Services aux entreprises (vous pouvez cocher plus d'une case) :

- Prêts commerciaux et industriels O
- Assurances commerciales et industrielles O
- Gestion de trésorerie O
- Placements internationaux O
- Autres (précisez) \_\_\_\_\_

## ***Phase II : Pratiques de gestion des ressources humaines***

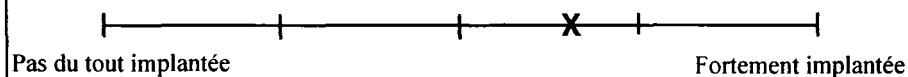
**Directives :** Voici une liste de pratiques de gestion des ressources humaines (GRH) susceptibles d'être présentes dans votre institution financière. Pour chacune des pratiques retenues, une affirmation vous sera proposée.

Pour chaque affirmation, veuillez placer un « X » sur la partie de l'échelle qui, selon vous, décrit le mieux le niveau d'implantation de cette activité de GRH au sein de votre organisation.

**Nota Bene :** 1. Vous devez répondre en fonction des succursales présentes au Canada.

2. Le présent questionnaire concerne les pratiques de GRH destinées aux employés non cadres.

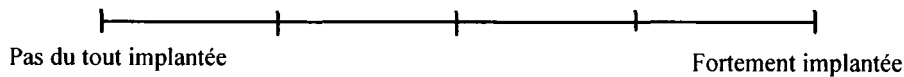
**Exemple :** Dans votre institution, la pause café du matin est une activité :



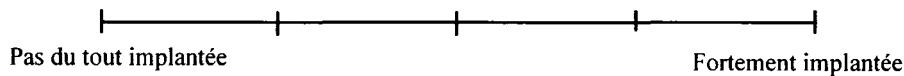
## 1. RÉMUNÉRATION INCITATIVE

Dans votre institution financière,

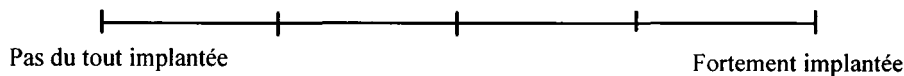
1.1. le partage des gains (*Gain Sharing*) de performance avec les employés est une activité :



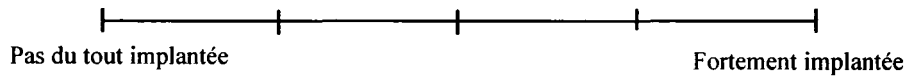
1.2. le partage d'une partie des profits (*Profit Sharing*) avec les employés est une activité :



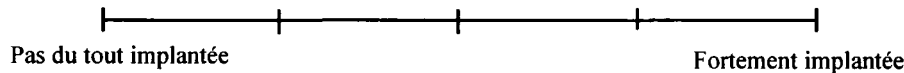
1.3. l'octroi de primes individuelles aux employés performants est une activité :



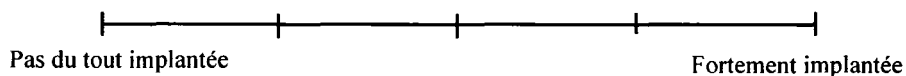
1.4. le partage de l'actionnariat (*Stock-Based Plan*) est une activité :



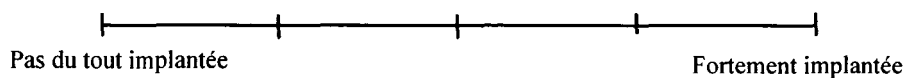
1.5. les pratiques d'achat d'option d'actions (*Stock Option Plan*) est une activité :



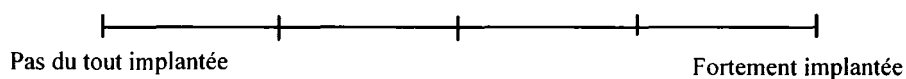
1.6. la rémunération basée sur les compétences individuelles (*Skilled-Based Pay System*) est une activité :



1.7. les programmes d'avantages sociaux flexibles sont une activité :



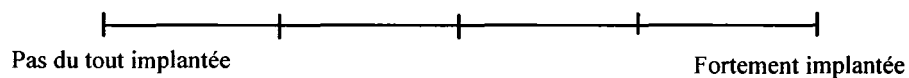
1.8. la mise en place d'un régime de retraite collectif est une activité :



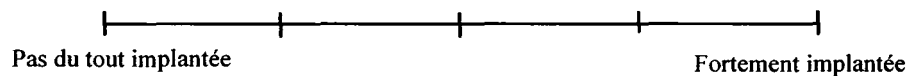
## 2. FORMATION

**Dans votre institution financière,**

2.1 l'utilisation de programmes spécifiques de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux exigences de leur poste (ex. cours d'informatique) est une activité :



2.2 l'utilisation de programmes généraux de formation permettant de rendre les employés plus aptes à répondre aux besoins futurs de l'organisation (ex. cours de leadership ou communication) est une activité :

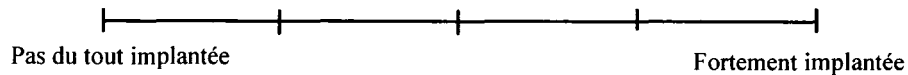




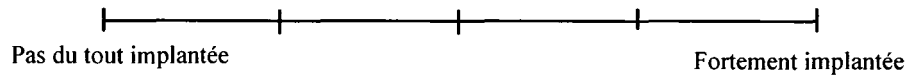
### **3. RECRUTEMENT**

**Dans votre institution financière,**

3.1 le recours au recrutement externe est une activité :



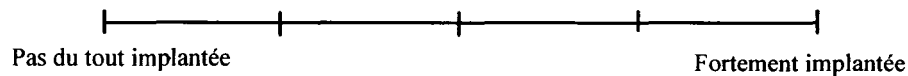
3.2 le recours à l'impartition des ressources humaines (ex. agences de placement intérimaire à durée déterminée) est une activité :



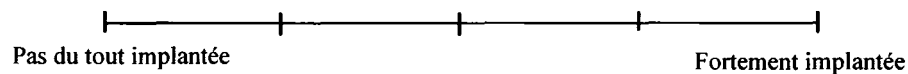
### **4. SÉLECTION**

**Dans votre institution financière,**

4.1 l'usage de tests structurés afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité) est une activité :



4.2 l'usage d'entrevues structurées afin d'évaluer correctement les candidats sélectionnés (habiletés, compétences, personnalité) est une activité :



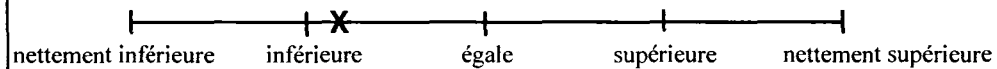
### Phase III : Performance de l'institution financière

**Directives :** Voici une liste de critères de performance concernant votre institution financière. Pour chacun des critères, une affirmation vous sera proposée.

Pour chaque affirmation, veuillez placer un « X » sur la partie de l'échelle qui, selon vous, décrit le mieux le niveau de performance de votre organisation.

**Nota Bene :** Vos réponses représentent une estimation moyenne du niveau de performance des succursales présentes au pays.

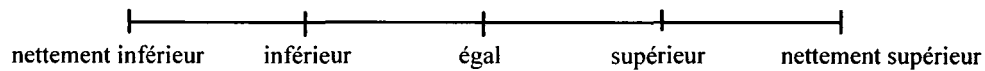
**Exemple :** Par rapport aux institutions financières concurrentes, comment évaluez-vous votre part de marché ?



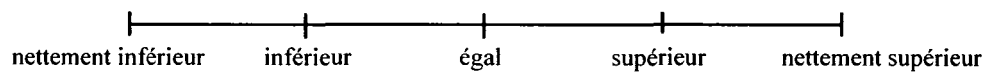
## 1. PERFORMANCE SOCIALE

**Par rapport aux institutions financières concurrentes, comment évaluez-vous ...**

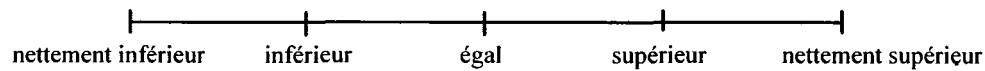
1.1 le niveau de satisfaction de votre personnel ?



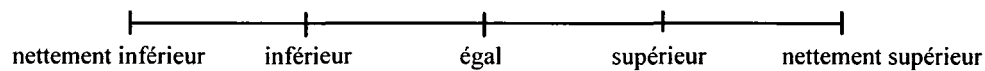
1.2 le degré de mobilisation de votre personnel ?



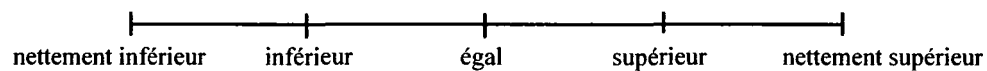
1.3 le nombre de plaintes de vos employés (ou griefs) ?



1.4 le taux d'absentéisme de vos employés ?



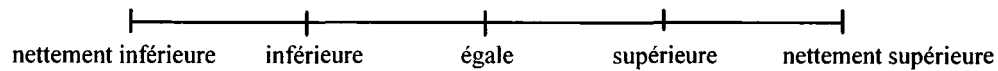
1.5 le taux de roulement de vos employés ?



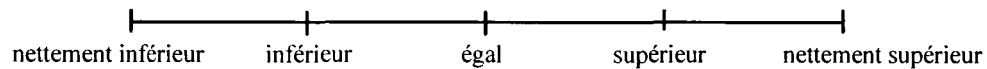
## 2. PERFORMANCE ÉCONOMIQUE

**Par rapport aux institutions financières concurrentes,**

2.1 comment évaluez-vous la productivité de vos employés ?



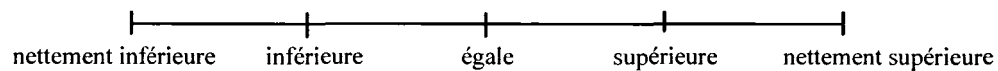
2.2 comment évaluez-vous le niveau de satisfaction de vos clients ?



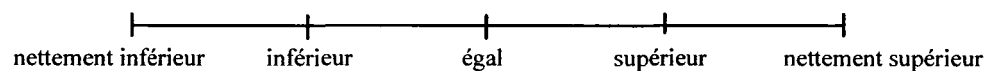
## 3. PERFORMANCE FINANCIÈRE

**Par rapport aux institutions financières concurrentes, comment évaluez-vous...**

3.1 la rentabilité de votre banque ?



3.2 le niveau de profitabilité de votre banque ?



3.3 le rendement des actions de votre banque ?

